جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

اثر إبداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

The Impact of Supply Chain Innovation on Total Quality Practices

An Empirical Study in the Iraqi Industrial Companies Operating in Jordan

إعداد

أريج داوود سلمان السوداني

اشراف الاستاذ المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

قسم إدارة الاعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014م

تفويض

أنا اريج داوود سلمان السوداني أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة بـ "**اثر ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن**" للمكتبات الجامعية أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: اريج داوود سلمان السوداني

التوقيع:

التاريخ: 1 / 2 / 2014م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

" اثر إبداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

وأجيزت بتاريخ / 2 /2014م.

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الدكتور كامل محمد الحواجره	رئيسا ومشرفا	الشرق الاوسط	....
الدكتور سامر عيد الدحيات	عضوا	الشرق الاوسط	....
الدكتور مروان النسور	عضواً خارجياً	الجامعة الالمانية	.................:

شكر وتقدير

لا يسعدني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة ألا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور كامل محمد الحواجرة الذي لم يأل جهدا في اشرافه على هذه الرسالة، وما قدمه من أراء وإرشادات سديدة ساهمت في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود، فقد كان للملاحظات والمناقشات والتعديلات القيمة التي ابداها خلال إعداد هذه الرسالة، من نقد بناء، ودعم وتشجيع وسعة الصدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء القراءة ومراجعة الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

الباحثة

اريج داوود السوداني

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى الاشخاص الذين طالما ساندوني طيلة مسيرة حياتي الدراسية ومازالوا يفعلون ،

والدتي الغالية ووالدي العزيز، اسمحوا لي ان اهدي لكم هذه الهدية المتواضعة ثمرة صبركم وسهركم وتعبكم علي ، واتمنى ان اكون مصدر فخر لكم كما كنتم دائماً لي .

اخوتي الاعزاء كنتم دائماً مصدر القوة والثقة الداعمة لي ، زوجي العزيز مصدر الحب والامان ،

واخيراً اهديه الى مشرفي العزيز الدكتور كامل الحواجرة صاحب الفضل الاكبر لجعل هذه الرسالة كما هي عليه الآن.

الباحثة

اريج داوود السوداني

قـائـمـة الـمـحـتـويـات

قـائـمـة الـجـداول

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

اثر ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردنية

إعداد

اريج داود سلمان السوداني

إشراف الاستاذ المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

هدفت الدراسة الى قياس وتحليل اثر ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها: وجود تأثير ذي دلالة احصائية لابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$). وعدم وجود تأثير ذي دلالة احصائية لتحسين العملية في المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$). وعدم وجود تأثير ذي دلالة احصائية لتحسين العملية في التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

وقد اوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بضرورة اشراك الموردين الرئيسين في عمليات الشركة الانتاجية، وضرورة قيام الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بتعزيز وتفعيل اليات جمع البيانات والمعلومات لتعزيز ممارسات الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التزويد، ابداع سلسلة التزويد، الجودة الشاملة ، ممارسات الجودة الشاملة، الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.

ABSTRACT

The Impact of Supply Chain Innovation on Total Quality Practices

An Empirical Study in the Iraqi Industrial Companies Operating in Jordan

Prepared by

Areej Daoud Salman Al-Sudanee

Supervisor

Associate Prof.

Dr. Kamel Al-hawajreh

The study aimed to measure and analyzes the impact of supply chain innovation on total quality practices in Iraqi Industrial Companies operation in Jordan.

A number of results were reached: There was a significant impact of supply chain innovation on total quality practices to the Iraqi Industrial Companies operating in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$).There was no significant impact of Supply Chain innovation on information and analysis in the Iraqi Industrial Companies operating in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$). There was no significant impact of Supply Chain innovation on supplier quality management in the Iraqi Industrial Companies operating in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended that Iraqi Industrial Companies operating in Jordan must involve the main suppliers in the operations of new products development. Jordanian Food Industry Firms must participate its strategic partners in main information relevant to its operations productivity.

Keywords: Supply Chain; Supply Chain Innovation; Total Quality, Total Quality Practices, the Iraqi industrial companies operating in Jordan.

ن

(1-1) :المقدمة

(1-2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1-3) : أهمية الدراسة

(1-4) : هدف الدراسة

(1-5) : فرضيات الدراسة

(1-6) : أنموذج الدراسة

(1-7) : حدود الدراسة

(1-8) : محددات الدراسة

(1-9) : تعريفات الدراسة الإجرائية

(1-1): المقدمة

تعد البيئة التنافسية اليوم ذات تنافسية عالمية حادة، وتلعب ممارسات سلسلة التوريد دورا حاسما في هذه السوق باعتبارها عاملا رئيسا في تحقيق الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية(Schneller and Smeltzer, 2006;White and Mohdzain, 2009). وتتطلب البيئة التنافسية من المنظمات توفير منتجات وخدمات عالية الجودة وبأقل كلفة، واستجابة سريعة، وتطوير القدرات الديناميكية بحيث تكون منسجمة مع بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة (Lin et al., 2005; Teece, 2009).

ويشير مفهوم ابداع سلسلة التزويد إلى الأدوات التي تكفل تحسين العمليات التنظيمية اللازمة لادارة سلسلة التزويد الفعالة من خلال التفاعل السلس مع الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء (Lin, 2008). وبالتالي يسمح ابداع سلسلة التزويد يسمح للحد من التكلفة وتخفيض الوقت، وخلق استراتيجية عملية جديدة للعمليات، وتوفير جودة متسقة، وتطوير نوع من المرونة للتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال (Stundza,2009). وهذه السمات هي ما تطمح إليه الشركات من تطبيقها لممارسات ادارة الجودة الشاملة .

وقد اعتبر(Schneller and Smeltzer, 2006) ابداع سلسلة التزويد عامل نجاح حاسم للأداء التنظيمي في الصناعة.

وعلى نحو متزايد، فقد اكد(Croxton et al., 2001) على أهمية اتباع مدخل العملية لإدارة العمليات وماذا يجب تحليله ليتم تحليله، وما العمليات والأنشطة التي ينبغي أن تتضمنها كل عملية، وكيف أن العمليات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض بدلا من عزلها في وظائف تقليدية.

في حين اشار Zeng (2003) أن فعالية عملية التزويد من المصادر العالمية هي مسألة حاسمة لسلسلة التزويد الفعالة. كما ان الدعم التنظيمي لتحسين العملية وتحسين اداء عمل الموظف ينعكس تأثيره في تحقيق الأهداف على المستوى التنظيمي. لذا فأن مديري سلسلة التزويد بحاجة إلى معرفة ممارسات سلسلة التزويد الفعالة وإدارة نظم جيدة للموارد لما لهذه الجوانب من اهمية في الحد من التكلفة وتعظيم جودة المنتج. وهذا يعني أن جهود سلسلة التزويد يجب ان تطور عمليات لصنع قرارات التزويد التي تؤثر على ممارسات سلسلة التزويد.

لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين عملية سلسلة التزويد،تكنولوجيا المعلومات) في ممارسات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، وإدارة جودة المورد،والتحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.

(1-2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد الشركات الصناعية ركناً أساسياً في إسناد وتطوير الاقتصاد للدول العاملة فيه ، ومع تقوية الصناعات فإن المحصلة النهائية تعزز الإنتاج القومي على حساب المستوردات الآخذة بالازدياد ، كون الاقتصادات في الدول النامية اقتصادات مستهلكة مما يشكل تعزيزاً للاقتصاد، فإن الشركات الصناعية تمثل البنى التحتية لتعزيز الأنشطة المرتبطة بهذه الصناعات.

ووفقا لعدد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (Ashish, 2007) التي بحثت اثر ابداع سلسلة التزويد وممارسات الإنتاج النمطي في الميزة التنافسية، الا انها لم تتطرق الى جوانب الابداع الذي يكتنف هذه السلسلة، ودراسة (Li, et al., 2006) التي بحثت اثر ابداع سلسلة التزويد في الميزة التنافسية والاداء التنظيمي، والتي لم تبحث اثر الابداع لسلسلة التزويد في الاداء والميزة التنافسية ولكنها اوصت ببحثه، لذا ارتأت الباحثة دراسة التأثيرات الابداعية لسلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. وعليه حاولت الدراسة الاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

السؤال الرئيس: هل هناك أثر لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة بأبعادها(التركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، وإدارة جودة المورد، والتحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ؟

وانبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التركيزعلى العميل كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ؟

2. ما أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في المعلومات والتحليل كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ؟

3. ما أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في ادارة جودة المورد كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

4. ما أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التحسين المستمر كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ؟

(3-1) : أهمية الدراسة

يمثل قطاع الصناعة دورا حيويا في التنمية والتطور الاقتصادي، نظرا لتنوع أنشطته وتعددها،ونظراً لما يتميز به هذا القطاع ، فقد جاءت هذه الدراسة لتعرف واقع سلسلة التزويد وإبداعها، ومدى تأثيرها فى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية:

1. اضافت الدراسة اثراءاً جزئياً للجوانب المتعلقة بأبداع سلسلة التزويد على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة ابداع سلسلة التزويد منظوراً أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة ابداع سلسلة التزويد قد تحسن من ممارسات الجودة الشاملة في الشركات قيد الدراسة .

2. يعتبر مفهوم ابداع سلسلة التزويد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الباحث في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، لذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات الاردنية والعربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص إلى ضرورة تعرف الاثر الذي يحدثه ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة، في ضوء نتائج ما توصلت اليه هذه الدراسة.

(4-1) : أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة،وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة بأبعادها(التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، إدارة جودة المورد، التحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن.

وانبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على اثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وتحديد اثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وتبيان اثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في إدارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وتقدير اثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التحسين المستمر المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وأخيراً تقديم توصيات من شأنها تعزيز اثر ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.

(1-5) : فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة الحالية صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة Ho_1: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة بأبعادها(التركيز على العميل،المعلومات والتحليل،إدارة جودة المورد،التحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولىHo_{1-1} : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

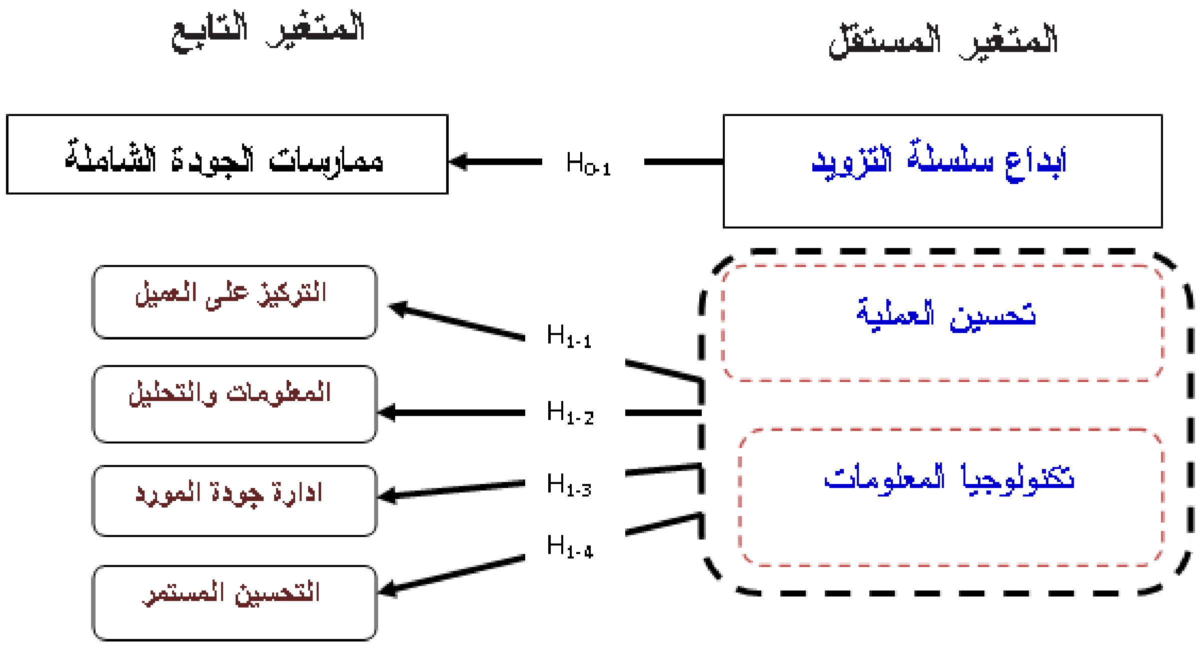
الفرضية الفرعية الثانيةHo_{1-2} : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية الفرعية الثالثةHo_{1-3} : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في إدارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية الفرعية الرابعة Ho_{1-4}: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإبداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين عملية السلسلة، وتكنولوجيا المعلومات) في التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

(6-1) : أنموذج الدراسة

يبين الشكل(1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد ابداع سلسلة التزويد كمتغير مستقل وممارسات الجودة الشاملة كمتغير تابع:



شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد الدراسات السابقة
Dubey and Chakrabarty, 2011; Lehtonen, 2013; Asawin, 2012; Asa, 2012; William, 2008; Elin Grondahl, 2011; Ageron et al, 2012; Trienekens and Beulens, 2003; Molde, 2008; اللامي وسلمان،2009

(1-7) : حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن والواقعة ضمن حدود العاصمة عمان.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة على جميع المديرين في الادارات العليا ، ورؤساء الاقسام في الادارات الوسطى في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن والواقعة ضمن حدود العاصمة عمان.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة امتدت من الفصل الدراسي الصيفي 2012-2013 وحتى نهاية الفصل الدراسي الاول لعام 2013-2014.

الحدود العلمية: لا يوجد دراسات عربية سابقة بشكل عام تتعلق بموضوع الدراسة الحالية من حيث تناول متغيراتها االمستقلة – على حد علم الباحثة- وبالأخص في المملكة الأردنية الهاشمية. واعتمدت الدراسة الحالية في قياسها للمتغير المستقل والتابع على الدراسات التالية: .
Dubey and Chakrabarty, 2011; Lehtonen, 2013; Asawin, 2012; Grondahl, 2011; Ageron et al., 2012; Trienekens and Beulens, 2003;2009،اللامي وسلمان

(1-8) : محددات الدراسة

واجهت الباحثة صعوبات تمثلت في:
عدم تعاون عددا من الشركات الصناعية العراقية العاملة في العاصمة عمان في ملئ الاستبانة من قبل المبحوثين.
تحدّدت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

(1-9) : تعريفات الدراسة الاجرائية

ويعرف ابداع سلسلة التزويد إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات أبعاد ابداع سلسلة التزويد المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الفقرات من (1-15).
وتعرّف تحسين عملية سلسلة التزويد إجرائياً بأنها: :الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد تحسين عملية سلسلة التزويد المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (1-7).
اما تكنلوجيا المعلومات فتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد علاقات العملاء المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (8-15).
وبالنسبة لممارسات الجودة الشاملة فتعرف إجرائياً بأنها: التعاون ما بين ابعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة مع بعضها البعض من أجل تقديم خدمة او منتج ذو جودة

عالية يحقق رضا الزبون وبما يعكس اثر ابداع سلسلة التزويد ومتغيراتها (تحسين عملية سلسلة التزويد، تكنولوجيا المعلومات). وهي الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (16-36).

ويعرّف التركيز على العميل إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد التركيز على العميل المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (16-20).

وتعرّف المعلومات والتحليل إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد المعلومات والتحليل المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (21-26).

وتعرّف ادارة جودة المورد إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد ادارة جودة المورد المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من(27-31).

ويعرّف التحسين المستمر إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات ابعاد التحسين المستمر المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (32-36).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2–1) : الإطار النظري

(2–2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2–3) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2) : الإطار النظري

تعد الغاية من سلسلة التزويد هي لإحداث نوع من التكامل بين أنشطة الشركة الرئيسة، بدءاً من عمليات التخطيط والرقابة الخاصة بالمواد، والإمدادات، والخدمات، وتدفق المعلومات من المورّدين إلى المنتجين،وصولاً إلى تقديم المنتج والخدمة إلى الزبون النهائي. ويشكل هذا الاهتمام بإحداث التكامل، تغييراً جذرياً في إدارة نماذج الأعمال الحديثة، وقد أشار هذا التغيير إلى عدم قدرة الشركات على المنافسة كوحدات مستقلة بصورة فردية، فالمنافسة ستكون من خلال كفاءة وفاعلية سلاسل التزويد الخاصة بها، ويشكل هذا التغيير توجهاً استراتيجياً لسلسة التزويد(Ashish ,2007).

وتعدّ سلسلة التزويد وممارساتها من الأساليب الإدارية المعاصرة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصادات والتكنولوجيا والمعلوماتية. وتشتمل هذه السلسلة على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة ، وذلك بقصد تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية جاهزة مع تضمينها إضافات ذات قيمة مضافة من وجهة نظر المستهلك الذي سيحصل على المنتج النهائي. وكما هو معلوم، فإن مصادر المواد الخام والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد، إلا أن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولمرات عدّة قبل وصول المنتج النهائي إلى السوق (إدريس، 2006).

وفي نهاية القرن الماضي، أخذ الاهتمام بمفهوم سلسلة التزويد يتزايد من قبل العديد من الأطراف منهم الأكاديميين والاستشاريين والمديرين في الشركات على المستوى المحلي والدولي (Tan et al., 2002; Feldmann and Müller,2003; Croom et al., 2000; Van ,1998) وقد بدأت العديد من الشركات تدرك أن إدارة سلسلة التزويد تمثل العنصر الرئيس في بناء الميزة التنافسية المستدامة لمنتجاتها وخدماتها في سوق ذات تنافسية عالية(Jones, 1998).

وتم تناول مفهوم إدارة سلسلة التزويد من وجهات نظر مختلفة في الأدب الإداري مثل الشراء، وإدارة الإمدادات، والخدمات اللوجستية والنقل، وإدارة العمليات، والتسويق، ونظرية التنظيم ونظم المعلومات الإدارية(Croom et al., 2000).

ويعد التوجه الاستراتيجي نحو إدارة سلسلة التزويد من الأمور المهمة في بيئة التنافس العالمية، كاستجابة لضغوط تحسين الجودة وخفض الكلف. ولكي تلعب استراتيجيات الشراء الدور الاستراتيجي لابد من إحداث حالة من التكامل بين وظيفة الشراء وسلسلة التزويد، بدءاً من المحافظة على قنوات الاتصال بين المورّدين وانتهاءً بإيصال المنتجات إلى الزبون. وهذا يتطلب بناء علاقات بعيدة الأمد بين الشركة ومورّديها. كما إن المحافظة على هذه العلاقة لأطول فترة زمنية ستساعد شركاء سلسلة التزويد على رفع مستوى التنسيق فيما بينهم. كما ينعكس التوظيف السليم لهذه العلاقة على رفع مستوى رضا الزبون وتحسين الأداء المالي للمنظمة المعنية. وتحرص الشركات عامة على تحسين وتعزيز ميزتها التنافسية وتطويرها، للوصول إلى الأداء المتميز، وأن مستوى نجاح الشركات في تحقيق ذلك يتفاوت وفق كفاءتها في ابداع سلسلة التزويد .

وبالرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة سلسلة التزويد في الأدب الإداري ، فإن هذا الاهتمام لم يكن قادرا على تقديم الكثير من المداخل والأساليب للمساعدة في ممارسة إدارة سلسلة التزويد(Cigolini et al.,2004). وقد يعزى هذا إلى إن مفهوم إدارة سلسلة التزويد يعتبر مفهوما متداخلا مع العديد من المجالات المعرفية، وهو ذو نشأة حديثة، مما يعني أنه يأخذ تدرجا مرحليا في النشوء والتبلور.

(2-1-1) : سلاسل التزويد وأهميتها

يعتبر مفهوم سلسلة التزويد مفهوما حديثا نسبيا إذ بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وذلك لما أظهره من فوائد أسهمت في تحسين كفاءة عمليات إنتاج السلع وتقديمها للخدمات حال ظهور الطلب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل، حيث شهد مفهوم سلسلة التزويد عدة تعاريف، منها:

تعرف سلسلة التزويد بأنها عملية متكاملة تبدأ بالتخطيط والرقابة على المواد والدعم اللوجستي والخدمات وتدفق المعلومات من الموردين إلى المصنعين أو مقدمي الخدمات ثم إلى المستهلك النهائي، وهي تمثل أكثر التغيرات أهمية في مجال ممارسات إدارة الشركات(Fantazy et al., 2010). كما عرفها (الرفاعي،2006) بأنها مجموعة من التسهيلات والوظائف والأنشطة التي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى المستهلك النهائي.

وبالمقابل عرفها (Magableh,2001) بأنها الشبكة العالمية من وحدات الأعمال مثل المورّدين والمصانع والمستودعات والمخازن ومراكز التوزيع والباعة، والتي يتم من خلالها الحصول على المواد الأولية عن طريق المورّدين ومن ثم تحويلها إلى سلع، وتوزيعها على الزبائن. ويرى (Mora-Monge, 2007) أن التعريفات كافة التي تناولت مفهوم سلسلة التزويد إنما تشترك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من الشركات، سواء أكانت تمثل مورّدين، أم زبائن، أم شركات أخرى، أم مورّدي أنظمة المعلومات. وتقوم هذه الشركات بإنشاء سلسلة من الأعمال المتكاملة ضمن أطر وظيفية أو تنظيمية أو جغرافية بهدف تقديم قيمة معينة للزبون.وأخيراً، فإن سلسلة التزويد تتطلب نوعاً من التزام الإدارة لضمان تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المتعلقة بها بغية تحقيق الميزة التنافسية.

كما عَرّفها (Kim,2004) بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسة التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب المورّدين إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيمة المضافة. كما أشارت دراسة (Seuring and Muller, 2008)، في هذا الصدد ان سلسلة التزويد ترتبط بجميع الأنشطة المتعلقة بتدفق المنتجات والخدمات، وتدفق المعلومات. وبالتالي فإن إدارة سلسلة التزويد تعبّر عن التكامل بين هذه الأنشطة من خلال تحسين العلاقات بين وحدات سلسلة التزويد، سواء أكانت تمثل افراداً أم شركات، من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ووفق المفهوم الذي طرحه (حسان، 2009)، لسلسلة التزويد فإنها تعدّ الإطار الذي تستخدمه الشركة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة، والتي تبدأ من المورّدين وتنتهي عند الزبون النهائي، وذلك لتدفق سلع وخدمات الشركة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة الشركة لعملياتها الداخلية، وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها. وبناءً على مفهوم سلسلة التزويد، أعاد مجلس إدارة التزويد والتوزيع في عام 1998 تعريف مفهوم التزويد والتوزيع، بأنه أحد أجزاء سلسلة التزويد داخل الشركة، والمسؤول عن تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة، بدءاً بمرحلة توفير المواد الخام وصولاً إلى مرحلة تقديمها إلى زبائن الشركة(Chan and Chan, 2005).

وتعدّ سلسلة التزويد من المجالات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات بحيث تمكنها من المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.كما أن سلسلة التزويد تعدّ مفهوماً حديثاً تتبناه الشركات، لتحقيق منافع مختلفة على مستوى العمليات التشغيليّة والإستراتيجية للمنظمة. لذلك

نجد أن منظور سلسلة التزويد المتكاملة يحقق ميزة تنافسية للشركات، سواءً أكانت صناعية أم خدمية، ويساعدها على تحقيق أهدافها، حيث تتمحور الأهداف قصيرة الأجل التي تعمل سلسلة التزويد على تحقيقها، حول زيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران المخزون، بينما يتمحور الهدف الاستراتيجي بعيد الأمد حول زيادة رضا الزبون، وزيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية لجميع أعضاء سلسلة التزويد (Tan, 2002). لذا حظيت سلسلة التزويد باهتمام كبير في حقل الإدارة، نظراً للدور الذي تلعبه في زيادة تنافسية الشركة وزيادة ربحيتها، من خلال تقليلها حالة عدم التأكد المرتبطة بقرارات الشراء والعمل على تحسين مستوى الخدمة المقدمة إلى الزبون (Markus, 2000).

وكون سلسلة التزويد تتضمن تدفق المواد والمعلومات والأموال في شبكة تشمل المورّدين، المنتجين والموزعين والزبائن، فهي تتطلب تغييراً في العلاقات التنظيمية التقليدية باتجاه بناء علاقات بعيدة الأمد، قائمة على أسس الشراكة الإستراتيجية بين الشركة وبقية شركائها في سلسلة التزويد (Scott,2000) ، وهذا التغيير كان أحد الأسباب الرئيسة التي أدت إلى تغيير في نماذج علاقات سلسلة التزويد، كون الشركات تشهد الآن حقبة اقتصاد المعرفة القائم على أساس تقديم منتجات وخدمات إلى الزبون ذات قيمة أكبر، مستفيدة من المعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم، وتطوير منتجات قادرة على تلبية هذه الحاجات والرغبات(Straub et al., 2004). كما أن عملية تطوير منتجات جديدة أصبحت أكثر تعقيداً، نظراً لأن الأسواق أصبحت أكثر ديناميكية وتنافسية من ذي قبل، فلم تعد الشركة هي الوحيدة في الأسواق القادرة على إيصال القيمة إلى الزبون (Hult et al., 2004) .

(2-1-2): أهداف سلسلة التزويد

تتطلب عملية إدارة الشركة لسلسلة تزويدها، مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها وظائف الشركة والشركات المشاركة معها في سلسلة التزويد، بحيث تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها من وجهة نظر عملائها.وتبعاً لذلك فإن أهداف سلسلة التزويد في الشركة تنقسم إلى هدفين رئيسين هما(حسان،2009):

1. تعظيم قيمة منتجات الشركة من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بأنشطة منها: التعرف على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم.ووجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء

والعكس. ووضع أنظمة لمتابعة طلبيات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التزويد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة الشركة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزبائنها. والتخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء إلى الشركة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، وبنفس درجة كفاءة انتقال المنتجات من الشركة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

2. كيفية إدارة الشركة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التزويد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية: قيام الشركة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على المواءمة بين طلبيات العملاء والقدرات الإنتاجية للمنظمة للوفاء بها. وحرص الشركة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغييرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم. وتحّول نظرة الشركة إلى المورّدين العاملين في سلسلة تزويدها، من مجرد كونهم شركات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء حقيقين قادرين على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها. وتأكيد حرص الشركة على إشراك العملاء والمورّدين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.

(2-1-3): أنواع سلسلة التزويد

أشار(Naim et al., 1999; Christopher and Towill,2000)إلى أن هناك أنواعاً لسلسلة التزويد، وتم التمييز بين نوعين رئيسين من سلاسل التزويد هما:

1- سلسلة التزويد الرشيقة.

2- سلسلة التزويد ذات المرونة العالية وفيما يلي توضيح لكل منهما:

أولاً : سلسلة التزويد الرشيقة : ظهرت كلمة رشيق (Lean) بداية في عام 1990 في دراسة أجراها (Womack et al., 1990) بعد ملاحظة نظم الإنتاج والتزويد المختلفة في قطاع المركبات، والذي كان سبباً في تحقيق شركة تويوتا (Toyota) للميزة التنافسية. وبعد ذلك انتشر استخدام الكلمة في مجالات أخرى، مثل عمليات التزويد والتوزيع. وقد تزايد الانتشار بعد ملاحظة التطبيقات الناجحة التي تمت في أمريكا وأوروبا في القطاعات المختلفة التي تبنت المبادئ الرشيقة، والتي ركزت على القيمة المضافة التي تقدم إلى العميل، والتخلص من الفاقد

في الموارد لضمان انسيابية عملية الإنتاج، ومطابقة عمليات الإنتاج مع الطلب على المنتجات، وأخيراً تحسين العمليات وبالتالي زيادة الربحية(Perez et al., 2010).

وتقوم سلسلة التزويد الرشيقة بتوظيف مجموعة من جهود التحسين المستمرة والتي تركز على التخلص من جميع المراحل والخطوات عديمة الفائدة عبر سلسلة التزويد. هذا النوع من السلاسل يتم دعمه عن طريق مجموعة من الجهود المعتمدة على كفاءات وقدرات التصنيع الداخلي، والعمل على تقليل وقت إنجاز المهام. كما أن هذه الجهود تسهم في تحقيق اقتصادات الحجم للوحدات الصغيرة وتخفيض كلف الإنتاج، وتزيد من ربحية الشركات، وتوفر المرونة في التصنيع ضمن درجات معينة(Vonderembse et al., 2006).

ولكي تضمن الشركات فاعلية سلسلة التزويد، وتتمكن من إضافة قيمة للزبون وتخفيض التكاليف، لا بد أن تتجاوز جهود تلك الشركات العمل على إحداث التكامل بين العمليات الداخلية فيها، نحو تكامل بقية الأطراف الخارجية في سلسلة التزويد، مثل المورّدين والموزعين. ويرى (Ryan,2001) أنه يمكن تخفيض التكاليف وتحسين مستوى العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة ضمن سلسلة التزويد الرشيقة، من خلال استخدام التطبيقات الإلكترونية التي من شأنها إدارة المعلومات والاتصالات بين شركاء سلسلة التزويد.

وبما أن التكامل بين شركاء سلسلة التزويد يعد خطوة رئيسة في سلسلة التزويد الرشيقة، وهو ما يتفق مع بيئة الأعمال الإلكترونية (E-business)،التي تتطلب التكامل بين شركاء سلسلة التزويد كافة ، فإن العلاقة بين استخدام تطبيقات الأعمال الإلكترونية، والتي من بينها تطبيقات التجارة الإلكترونية، وفاعلية سلسلة التزويد الرشيقة، تبدو علاقة ارتباط إيجابي (Guimaraes et al., 2002).

من هنا يمكن تصنيف فاعلية سلسلة التزويد الرشيقة تبعاً للمبادئ الرئيسة التي تقوم عليها الى: تقليل الفاقد من موارد الشركة، وتقليل التكاليف، ودعم التكامل بين شركاء سلسلة التزويد، وتحسين الربحية، مما يجعل سلسلة التزويد الرشيقة سبباً رئيساً في زيادة فاعلية سلسلة التزويد ككل (Segerstedt and Olofsson, 2010).

ثانياً: سلسلة التزويد ذات المرونة العالية :يرتبط مفهوم هذا النوع من سلاسل التزويد بعملية التفاعل بين الشركات والأسواق المختلفة، من خلال منظور خارجي يقوم على المرونة، ويعتمد نجاح هذا النوع من سلاسل التزويد على مقدرتها على الاستجابة للتغيرات والتقسيمات المستمرة للأسواق العالمية، من خلال جعل تنفيذ سلسلة التزويد الفاعلة يتضمن: المحافظة على

الفاعلية والديناميكية، والتواجد ضمن نطاق الأعمال المتخصص، وتبني مفهوم النمو الموجه، ويجب أن يتميز التنفيذ بالمرونة بحيث يكون الزبون هو الدافع الأساسي، لذا تركز ابداع سلسلة التزويد ذات المرونة العالية على كيفية الاستجابة إلى تغيّرات السوق التي يضعف التنبؤ بها وتوظيفها لصالحها، من خلال الاعتماد على سرعة التوصيل والنقل والمرونة في الوقت المتاح لإتمام العمليات. كما أن هذا النوع من السلاسل يعمل على نشر أساليب وأدوات وتقنيات تكنولوجية جديدة لحل المشاكل غير المتوقعة. كما تستخدم سلسلة التزويد ذات المرونة العالية تطبيقات نظم المعلومات، والتكنولوجيا، وكفاءات تبادل البيانات الإلكترونية، من أجل إحراز تقدم سريع يعتمد على المعلومات المتوافرة التي تساعد على اتخاذ قرارات مثالية (Vonderembse et al.,2006).

(2-1-4): أداء سلسلة التزويد

واجه بعض الباحثون في أدبيات سلسلة التزويد ومنهم(Beamon,1999) تحديات أساسية، تتعلق بتحليل أداء نظام سلسلة التزويد. إذ يعدّ تحليل أداء سلسلة التزويد من الأمور الصعبة، بسبب اشتمال السلسلة على العديد من المكونات مثل الموّردين، والمصنعين، والزبائن، وتُجار الجملة، وتجار التجزئة.

وقد أورد (Kumar et al., 2006) ثلاثة مقاييس لتقييم أداء سلسلة التزويد، وهي مرونة التسليم، وتخفيض كلفة المخزون، وسرعة الاستجابة للزبون. ويعتبر مقياس مرونة التسليم من الأمور الأساسية اللازمة لتقييم سرعة استجابة سلسلة التزويد للزبون. فإذا كانت مرونة التزويد عالية فإن الشركة تستطيع تلبية حاجات الزبائن، ومساعدتهم على التعبير عن التفضيلات التي يرغبونها في المنتجات. كما يُمكن الشركة من زيادة قدرتها على تلبية الطلبات وفق طلبات الزبائن.

أما مقياس تخفيض الكلفة فيتعلق بكلفة الاحتفاظ بالمخزون، ووفق منظور سلسلة التزويد لابد من استغلال مستويات المخزون بشكل مثالي، نظراً لأن الاحتفاظ بالمخزون يعدّ من الأنشطة المكلفة وينطوي على العديد من المشاكل (Piplani and Fu, 2005)، مثل الاحتفاظ بالمخزون، وكلفة تلف المخزون، وكلفة الفرص البديلة، وكلفة الاحتفاظ بالمنتجات تامة الصنع قبل تسليمها إلى الزبائن، وكلفة إدارة المخزون، وخسائر المبيعات بسبب عدم توافر المخزون (Gunasekaran and Ngai, 2004). ويعدّ وقت الاستجابة للزبون مقياساً

مهماً في تقييم أداء سلسلة التزويد من حيث وقت التسليم ووقت تنفيذ طلبات الزبائن، إذ تعدّ تلبية طلبات الزبائن هدفا استراتيجياً لسلسلة التزويد (Uncles et al., 2003).

(2-1-5): ابداع سلسلة التزويد

اشار (Porter,1990) إلى أن الابداع هو ضرورة حتمية لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية، وبالتالي، يجب على المنظمات في ظل التطور السريع والمعرفة الكثيفة ان تولي اهتماما متزايدا نحو الابداع والعمليات الابداعية(Howells and Tether, 2004; Miles, 2004). ولهذا عرف(Van de Ven et al., 1999) الابداع بأنه " تلك الافكار الجديدة والتي يتم وضعها وتنفيذها لتحقيق النتيجة المرجوة من قبل الافراد الذين ينخرطون في العلاقات مع الآخرين". اما (Chapman et al. 2003) فقد اشارت إلى أن الصناعات الانتاجية والخدمية بحاجة إلى التركيز على ابداع سلسلة التزويد، منذ لحظة تقديم المنتج حتى ينعكس ابداع سلسلة التزويد في تحقيق فوائد ذات جودة عالية، وانخفاض التكاليف، والتسليم في الوقت المناسب، والتشغيل الفعال.

اما (Tidd et al., 1997) فقد عرف الابداع بأنه "عملية تحويل الفرصة إلى أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ واستخدامها على نطاق واسع"، في حين اعتبر (Drucker,1985) الابداع على انه اداه من ادوات الرياديين (رجال الاعمال). واعتبرت (West and Wallace,1991) الابداع بأنه "إدخال متعمد التطبيق لمجموعة من الأفكار المتعلقة بالعمليات والمنتجات أو الإجراءات الجديدة ضمن مجموعة أو منظمة، بهدف الاستفادة بشكل كبير من الفرد والجماعة، أو المجتمع. وعادة، فأن المنتجات الجديدة، وطرق الانتاج الجديدة، أو التكنولوجيا الجديدة تمثل الابداع ونظم الصناعة والخدمات (Lansisalmi et al., 2006).

وقد اشار (Lansisalmi et al., 2006) في دراسته أن 62٪ من أفراد العينة وافقوا على الحاجة إلى الابداع في منظمات الرعاية الصحية. وان المستشفيات بحاجة للبحث، من خلال الابداع والابتكار، حيث ان الأرباح تتحقق في البيئة التنافسية العالمية ومع زيادة توقعات العملاء. وان المديرين يرون ان الأرباح المحتملة في النظم الانتاجية، وسوف تساهم إلى حد كبير في مساهمة الشركاء في سلسلة التزويد للمنظمات الانتاجية باستخدام مختلف المنتجات المصنعة من قبل الشركات المصنعة للأجهزة، وتكنولوجيا المعلومات.

* وقد اقترح (Herzlinger,2006) ثلاثة انواع من الابداع هي: الابداع المرتكز على العملاءCustomer-Focused Innovation، والابداع المستند الى التكنولوجيا Technology-Based Innovation، والابداع المتكاملIntegrator Innovation.

والابداع الذي يركز على العملاء، يركز على تخفيض وقت الانتظار، وكذلك النفقات والتكاليف الانتاجية، كما يركز على زيادة الإنتاجية من خلال الافراد العاملين عن طريق الحد من الانتظار لوقت الانتاج. اما الابداع القائم على التكنولوجيا فيعمل على تحسين نظام التسليم الذي يعتمد على سلسلة التزويد بحيث يعمل على تحسين عمليات الجودة العالية ، وأنواع جديدة من طرق العمل، والوقاية من الأعطال التي تحدث لعمليات الانتاج، وخفض الوقت المحدد من المنتجات والخدمات، وتحسين نوعية المنتجات وتسليمها من خلال التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات(IT). الابداع المتكامل يعمل على تكامل العمليات الانتاجية لتحسين كفاءتها، وايجاد شبكة متكاملة، وسلسلة تزويد ذات ارتباط عال مع تكنولوجيا المعلومات.

وقد اعتبر عدد من الباحثين ابداع سلسلة التزويد احد عوامل النجاح الحاسمة (CSF) للأداء التنظيمي في الصناعة، وان المنظمات التي تعمل على تطوير الابداع في سلسلة التزويد تستطيع ان تحقق الفرص ذات القيمة للعملاء للحصول على الموارد وأنماط التغيير التي قد تولد فرصا لتحسين ممارسات سلسلة التزويد. كما ان قدرة المنظمة على تطوير الابداعات تساهم في حل المشاكل الانتاجية بسرعة وتعمل على اتطوير منتجات أو خدمات جديدة مما يعزز من سهولة وسرعة عمليات ادارة سلسلة التزويد (Byrnes, 2004; Herzlinger, 2006;Schneller and Smeltzer, 2006).

لذا يشير ابداع سلسلة التزويد إلى الأدوات التي تحسن العمليات التنظيمية اللازمة لتعزيز فعالية ادارة سلسلة التزويد من خلال التفاعل السلس مع الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء (Lin, 2008)، وبالتالي فان ابداع سلسلة التزويد يسمح بخفض التكلفة، والوقت، ويعمل على تطوير استراتيجية عمليات جديدة، ويوفر جودة متسقة، ويطور من المرونة للتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال (Stundza,2009).

ويرى (Herzlinger ,2006) ان الابداع في العمليات الانتاجية يعد بمثابة الريادي او المبادر لإنجازها. حيث اقترح عدد من انواع الابداع التي تعد مهمة لادارة الانتاج بشكل افضل، وتحقق الجودة الانتاجية، ورضا العملاء، وخفض التكاليف الانتاجية. فالابداع القائم على التكنولوجيا يوفر معالجة جديدة وتحسين للجودة، مما يجعل المنتجات اكثر قيمة واقل

سعرا بالنسبة للمستهلكين للحصول على المنتجات التي يحتاجون إليها. وان تكنولوجيا المعلومات التي تربط العديد من المعلومات في النظام الانتاجي تساعد في تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية، والمرونة، وتوطد علاقات إيجابية داخل المنظمة (Herzlinger, 2006; Lin, 2008).

ويسهم الابداع في سلسلة التزويد بفعالية العمليات الانتاجية والخدمات ويحقق جودة عالية من خلال ضمان التحسين المستمر والحد من الأخطاء والاعطال الانتاجية (Singh et al., 2006). لذلك، يساعد ابداع سلسلة التزويد في ضمان إمدادات فعالة من المنتجات والخدمات للعملاء باستخدام عملية التحسين وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في بيئة سريعة التغير.

ولم تلق قواعد ممارسات ابداع سلسلة التزويد في اداء الشركات حظا وافرا من الاهتمام قديما ، ولكن بدأ الاهتمام بابداع سلسلة التزويد وممارساتها من ما يقارب عقداً من الزمن (Dubey and Chakrabarty, 2011). وقد اشار (Group, 2011) الى ان هناك خمسة خطوات لأنشاء سلسلة تزويد مبدعة في الاقتصاد الضعيف تتمثل في:

1. التعرف على الزبون: معظم الشركات تقول بأنها على علاقة وثيقة بزبائنها وتعرفهم بشكل جيد مثل معرفة خصائصهم الديموغرافية وتاريخ الشراء وسياساتهم، ولكن هل يعلمون ما هي المشاكل والتحديات التي تواجههم وتفاصيل التكلفة لكل عميل؟ وما هو المزيج او الكمية التي يتم شرائها اليوم؟
2. حجم الشركات:تكتسب الشركات وزناً عندما تبدأ بالنضوج تماماً مثل البشر، وتعتبر فترات الركود الاقتصادي من الناحية الإيجابية جيدة بالنسبة لإعادة توازن الشركات.
3. علاقة الإنتاجية وليس الكلفة: بعد مرور سنوات على تقليص حجم الشركات تكون معظم الشركات جاهزة للتشغيل الكامل بالفعل، ويقوم رؤساء القطاعات بخفض التكاليف ولكن بالمقابل فأن هذا يحد ايضاً من خدمة العملاء في حين يرفع من تكلفة العمل الإضافي.
4. Beam me up:تعتبر مصاريف النقل جزءاً رئيسياً من حساب التوزيع ،ومع ازدياد طول سلاسل التوزيع وزيادة تكاليف الوقود،تكاليف النقل والمخاطر، فهي مناطق قد ترغب في معالجتها الآن.

5. القيادة مع مرآة الرؤية الخلفية: وهو ماينطبق تماماً على ما تقوم به العديد من الشركات عندما يتخذون قرارات استناداً على معلومات قديمة وغير مكتملة. ومن اجل اتخاذ قرارات جيدة تحتاج الإدارة الى وقت كافي للوصول الى معلومات دقيقة وذات مغزى.

(1-5-1-2) تحسين العمليات لابداع سلسلة التزويد Process Improvement for SC Innovation

هناك اهتمام بشكل متزايد لدى القائمين على ادارة سلسلة التزويد بمدخل العمليات وما يمكن ان تحدثه في ادارة الشركات، وتحديد أي العمليات التي يجب ان تحلل، وكذلك الاهتمام بالعمليات الفرعية والانشطة التي ينبغي ان تتضمنها كل عملية، وكيف ينبغي ان تتفاعل الانشطة في العمليات المختلفة مع بعضها البعض بدلا من عزل هذه العمليات بشكل منفرد ضمن الوظيفة التي تؤديها(Croxton et al., 2001).

تساعد إعادة تصميم العملية المتكاملة لسلسلة التزويد ضمن نظام في الحصول على التدفقات من المواد والمعلومات بكفاءة وفعالية (Cigolini et al., 2004). واشار (Zeng,2003) الى أن فاعلية عملية التزويد تعد مسألة حاسمة لكفاءة إدارة سلسلة التزويد. كما ان البيئة التنظيمية التي تسرع في تحسين العمليات، تعزز من المساهه في التحسين المستمر لعملية تزويد ناجحة(Adler et al., 2003; McFadden et al., 2006). كما ان العمليات التشغيلية الفاعلة في سلسلة التزويد تساهم في تحقيق خفض في التكاليف من خلال اتباعها افضل المداخل والاساليب لذلك فان المديرين في سلسلة التزويد يجب ان يحصلوا على التعليم والتدريب لتحسين العمليات وكذلك ليكونوا اكثر فاعلية في اتخاذ القرارات التي تتضمن رقابة العمليات الاحصائية، ومهارات العقود ومتابعتها، وتحسين العمليات المتعلقة بسلسلة التزويد (Schneller and Smeltzer, 2006).

يمثل الدعم التنظيمي لعملية التحسين وتحسين اداء عمل الموظف وسيلة ذات اثر في تحقيق الأهداف التنظيمية(McFadden et al., 2009) . لذا فان مديرو سلسلة التزويد بحاجة الى معرفة الممارسات المتعلقة بسلسلة التزويد ونظم ادارة المواد بشكل اكبر من مجرد معرفة تكلفة النشاط. وهذا يعني أن جهود سلسلة التزويد يجب ان تعمل على تطوير عملياتها لتكون مصدرا للقرارات السليمة، والتي بالطبع تؤثر في ممارسات سلسلة التزويد. تساعد تحسين عملية سلسلة التزويد في تطوير العمليات الرئيسية للمنظمة لتحقيق الأهداف والغايات، وإدخال

عمليات ابداعية للحد من الفاقد، والتسليم في الوقت المحدد، وزيادة كفاءة العمل، وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات المتقدمة(Beamon,1999) .

يلعب المديرون في سلسلة التزويد دورا مهما ليس فقط في دوائرهم واقسامهم ولكن يمكن ان تعم مساهمتهم الى جميع اقسام المنظمة ودوائرها وتكون عنصرا فاعلا في المساهمة في عمليات التغيير بالظروف والاوضاع المختلفة لذا فان الشركات بحاجة الى تطوير استراتيجية لتحسين عملياتها بالاعتماد على الابداع من طرف مديروا سلسلة التزويد في الشركات الصناعية والخدمية (Schneller and Smeltzer, 2006, p.202).

ان إنخفاض الطلب وعدم اليقين بالعرض يتطلب وجود سلسلة تزويد فعالة لتحسين الربحية. ويمكن الوصول للربحية من خلال التنسيق بين المعلومات وكلفتها، حيث يمكن ضمان كلفة منخفضة من خلال التقليل من النشاطات التي تضيف قيمة قليلة (Soosay , 2007).

ويعتبر قادة سلسلة التزويد الناجحون هم الأشخاص الذين يكونون دائماً على اطلاع على الأفكار الجيدة لتحسين العمليات الداخلية لسلسة التزويد، ويعد نظام قياس الاداء هو الاساس لدراسة كيفية عمل سلسلة التزويد وتأثيرات سلوك أعضاء سلسلة التزويد وإطلاع الاعضاء على الاداء الكلي لسلسلة التزويد. وتتضمن إدارة سلسلة التزويد ادارة تدفق المواد (المخزون) ولهذا السبب تعد مراقبة المخزون مهمة للمحافظة على مستويات مقبولة كما تتطلب معلومات عن المقاييس المالية المختلفة التي تهم الشركة ، فالجزء المهم في تصميم وتحليل سلسلة التزويد هو وضع مقاييس أداء ملائمة ، وإن مقياس الأداء أو مجموعة مقاييس الأداء تستخدم لتحديد كفاءة و/ أو فاعلية النظام الحالي أو للمقارنة مع أنظمة منافسة أخرى (اللامي، 2009).

وبناءً على ما تقدم، على الشركات أن تحرص على مراقبة وقياس أداء سلاسل التزويد الخاصة بها ومواصلة البحث عن المزيد من مجالات التحسين في عملياتها من أجل ضمان استمرار فعاليتها وكفاءتها، ومن أجل البقاء دوماً في مقدمة منافسيها.

(2-1-5-2): تكنولوجيا المعلومات

ينظر الى التكنولوجيا على انها عنصرا اساسيا في تحقيق وتعزيز الانتاجية في الشركات الصناعية، وليس هذا فحسب لا بل تعد التكنولوجيا عنصرا هاما في صناعة الخدمات (Bitner et al., 2000; Howells and Tether, 2004) . لذا تعد التكنولوجيا من الجوانب

المهمة في تحسن كفاءة وفاعلية الخدمات والسلع على حد سواء. وفي دراسة (Thompson et al. 2007) التي اعتمد في تطبيقها على المديرين التنفيذيين للشركات التي تزيد مبيعاتها عن 50 مليون دولار بالمقارنة مع الشركات التي تقدر مبيعاتها 20 مليون دولار وجد ان اهم التحديات التي تقابل هذه الشركات هي: التعاون مع العملاء والموردين (36%) ، واستخدام التكنولوجيا (20%)، كما ان هناك عدد من المحددات التي تواجه الشركات في تطبيقها للتكنولوجيا في سلسة التزويد منها: محددات تكنولوجية والبنية تحتية، وتكاليف التأسيس والتنفيذ للعمليات، ومقاومة المورد لطلب الشركة، وهيكل السداد الحالية للشركة، وعدم وجود معايير موحدة(Ford and Hughes,2007).

هناك طلب متزايد على حاجات ذات قيمة مخصصة لفاعلية تحقيق ممارسات ادارة التزويد بشكل يحقق جوانب تتعلق: بخفض وتقليل العادم في المواد، وخفض التكاليف، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق توقعات أعلى للعملاء والعاملين، وتحسين الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية والخدمية(Shih et al., 2009) . ولتنفيذ مثل هذه الجوانب فلابد ان يكون هناك مجموعة من العوامل الحاسمة في ادارة سلسلة التزويد وممارساتها التي من اهمها: المشاركة الكفوءة والفاعلة في المعلومات داخليا وخارجيا في الشركات، فالموردون في القطاعات الصناعية والخدمية التي يوفرون الاجهزة والمعدات والمواد ويستخدمون تكنولوجيا المعلومات للوصول الى افضل العمليات التشغيلية هم يتشاركون معا في الوصول الى الاهداف التنظيمية وتعزيز العلاقات بين الاعضاء في سلسلة التزويد ، لذا في الحقيقة المدخل الابداعي لابد وان يطبق تكنولوجيا المعلومات كمدخل متكامل لتنفيذ ممارسات سلسلة التزويد (Kumar, 2001; Schniederjans and Kim, 2003; Shih et al., 2009). في السنوات الاخيرة، كان الاتجاه نحو سلسلة التزويد هو العمل على تقديم منتجات وخدمات بالجودة المطلوبة في الوقت المناسب مع تكاليف أقل درجة ممكنة باستخدام تكنولوجيا المعلومات (Kumar, 2001).

اقترح Kumar (2001) أن الاستخدام المبدع لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يزيد بشكل كبير من الميزة التنافسية في سلسلة التزويد. كما قدم Gunasekaran and Nga (2004) اطار عمل لتطوير تكنولوجيا المعلومات لتعزيز فاعلية ادارة سلسلة التزويد ، كما قدم Mahajan and Vakharia (2004) تطوير مفهوم "رسوم مقابل الاستخدام" لتكنولوجيا المعلومات في ادارة سلسلة التزويد. لهذا العديد من الشركات الصناعية والخدمية طبقت

تكنولوجيا معلومات متقدمة في جوانب تنظيمية وتشغيلية منها : الموارد البشرية، وسلسلة التزويد، والتخطيط والجدولة ..... وتكنولوجيا المعلومات التي يتم استخدامها على نطاق واسع، في ممارسات سلسلة التزويد، والشراء الإلكتروني، والتبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) Electronic Data Interchange ، جميع هذه الجوانب في تكنولوجيا المعلومات يمكن ان تؤثر في ادارة العمليات من حيث خفض تكاليف الصفقات في الشركات على اختلاف انواعها .(Schneller and Smeltzer, 2006)

وقد اوضح Shepherd (2003) ان هناك انظمة تكنولوجية استطاعت تطبيقها عدد من الشركات بالتعاون بين المزودين والموظفين في هذه الشركات ، واستطاعت ان تحقق تقدم في التكاليف وتنويع المنتجات، كذلك اشارت دراسة(Schneller and Smeltzer, 2006) الى ان تطبيق تكنولوجيا المعلومات في سلسلة التزويد يقود الى خلق الفرص وتحقيق الكفاءة في العمليات.

ان تكنولوجيا معلومات الانترنت وفرت فرصا للشركات لإدخال تحسينات ذات اهمية كبيرة في ادارة ممارسات سلسلة التزويد من خلال التدفق الكفؤ والفاعل للمعلومات وإيصالها للموردين والشركات(Boyson et al., 2003) . كما ان تدفق المعلومات غير الدقيقة بين اعضاء سلسلة التزويد قد يؤدي الى التذبذب في مستويات المخزون (Shih et al., 2009) ممايقود الى حدوث اخطاء في وصول المنتجات، نتيجة للأوامر الخاطئة. وقد تحدث هذه الاخطاء نتيجة للتغيرات في طلب الزبون، ولكون الشركات أعضاءاً في سلسلة التزويد فهي تتلقى اوامر خاطئة وغير صحيحة لطلبيات مزيفة.ومثل هذه الاخطاء قد تحدث في العديد من الصناعات في سلسلة التزويد ، بسبب إعتماد الطلب للسلع والخدمات على التنبؤ في الطلب من قبل الشركات بشكل اقل من الطلب الحقيقي.

(2-2): ممارسات الجودة الشاملة

(1-2-2): مفهوم الجودة الشاملة

بدأت إدارة الجودة بالظهور كبؤرة إدارة أساسية في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين في محاولة منها لتحسين وضع الصناعات الأمريكية . إضافة إلى ذلك أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة الصناعية ، بل تمتد جذورها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد ، حيث عرف (الفراعنة) بدقة العمل في بناء معابدهم

وبإتقان ما تركوا من شواهد تدل على حضارتهم باقية حتى عصرنا هذا ، وعلى الرغم من أن تاريخ الجودة موغل في القدم كما السلف ، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد اتفاق كلي حول مفهوم موحد للجودة ، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه وكي نتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة لا بد ان نتعرف على ماهية الجودة ونحلل مفاهيمها المتعددة لنصل الى تعريف واضح لها(الغزاوي، 2002).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمختصين في تحسين وتطوير الأداء . فهي عبارة عن إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين للإسهام في عملية التحسين والتطوير(الرشيدي، 2004).

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، وأسفر البحث عن تعريف عالمي لإدارة الجودة الشاملة عن نتائج متناقضة . وكان الإفتقار إلى تعريف عالمي هو مصدر خلاف وخيبة أمل كبيرين .وقد عرف (Saraph, et al., 1989) إدارة الجودة الشاملة بأنها الجهود الشاملة على مستوى الشركة و المكرسة لإرضاء الزبائن عبر التحسينات المتواصلة. ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيرات مستمرة في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها ، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء ، بل ليس في سبيل الوصول إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها (عبد الرحمن،2003). وعرفها كل من (Juran & Gryna,1993) بانها الطريقة النظامية التي تتبعها الشركة لتحقيق الأهداف التالية: زيادة مستوى رضا العملاء، وزيادة مستوى تمكين العاملين، وتخفيض التكاليف، وزيادة العوائد.

وعرفها (Gee et al.,2000) بأنها الطريقة الإستراتيجية والنظامية والإدارية التي تسعى بمشاركة كافة الموظفين إلى زيادة الربحية من خلال ضمان رضا العملاء والعاملين وتقديم الفوائد للمجتمع .أما (Okes & Westcott,2001) فقد عرفا إدارة الجودة الشاملة بأنها النمط الإداري الخاص بتحسين العملية الموجهة باحتياجات العملاء ، وتتضمن التحليل الغني باستخدام الطرق الكمية والنوعية بهدف التحسين المستمر للجودة بكافة أبعادها .ويصف

(Crosby,2008)، إدارة الجودة بأنها طريقة منظمة لضمان حدوث النشاطات بشكل مخطط ومنظم ، وهي نظام إداري يهتم في منع حدوث المشكلات من خلال خلق اتجاهات ورقابة على المنع المحتمل. ويرى (Sadikoglu,2008), أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة كلية للتحسين المستمر للمنتجات والخدمات والناس والعمليات والبيئة والموظفين لتلبية حاجات الزبائن والوصول للحد الأعلى من الربحية .

(2-2-2): نشأة ممارسات الجودة الشاملة

ترى الباحثة ان فكرة إدارة الجودة موجودة منذ القديم ، فقد ورد مصطلح إدارة الجودة الشاملة في العديد من الغزوات الإسلامية ، كإدارة خالد بن الوليد في القيادة والتخطيط في غزوة مؤتة(جمادى الاولى– سنة ثمان للهجرة) (البوطي، 1996) ، وغير ذلك من الغزوات ، كما لاحظنا مثل هذا الأمر في إدارة أبو بكر وعمر وعثمان وعلي وفي إدارة الخلفاء والوزراء في العصرين الأموي والعباسي سواء في المشرق الإسلامي أو في الأندلس ، ما يعني أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر الآن من مفردات قاموس اللغة الإدارية المعاصرة ، ويعبر عن أحدث توجهات الفكر الإداري المعاصر؛ له جذور تاريخية إسلامية .

وقد اجتذبت إدارة الجودة اهتمام الباحثين وأصحاب المهن منذ ثلاثينيات القرن العشرين(Abrunhosa et al.,2008)، الذين رأوا وبشكل تقليدي ان إدارة الجودة نظاما يركز على مراقبة الجودة في طراز علمي بحت(Flynn et al.,1994)، وفي تلك الفترة اعتمدت نشاطات الجودة على الطرق ذات النتائج الموجهة والمحددة والتي تسمى(تقنيات المراقبة)(Mehra et al., 2001)، فعلى سبيل المثال تعتبر مراقبة العملية الإحصائية واحدة من أبرز التقنيات في تحديد أنظمة الجودة (Rahman,2006) . لذلك أدرك أصحاب المهن في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين وجود العديد من القيود على عملية الفحص لبذل الجهد وتعزيز رضا الزبائن والكفاءات الأساسية في الإنتاج الغزير(Hendricks et al.,2001) ، حيث بدأت الأسواق التنافسية في طلب المنظمات لتنفيذ المبادئ الإدارية الشاملة التي تركز على الجوانب السلوكية (Hafeez et al., 2006) .

وللبقاء ضمن الإطار الجديد قامت المنظمات بتغيير اتجاه إدارة الجودة من التركيز على الفحص إلى التوجه القائم على الأسواق (Idris ,2011) . حيث كان من الضروري للمنظمات تحديد وتحسين المسببات الجذرية لمشكلات الجودة قبل إيصال المنتجات او الخدمات إلى الزبائن . ومن أجل انعكاس التغيير أعارت المنظمات اهتمامها للمبادئ الفلسفية على صعيد

المنظمة ، مثل إشراك جميع الموظفين وعلاقات الزبائن وعمليات التحسين طويلة الأجل (Mehra et al., 2001) . وفي مطلع الثمانينيات من القرن نفسه تم دمج وتطوير الاساليب التقنية لإدارة الجودة والمفاهيم السلوكية في فلسفة إدارة شاملة سميت بإدارة الجودة الشاملة (Rahman,2006) . وادرك الباحثون ان اختبار ممارسات إدارة الجودة هو متطلب أساسي وضروري لتقديم إدارة فعالة واداء تنافسي مناسب (Flynn et al., 1994) .

وتماشياً مع هذا النهج فقد تكرس اهتمام بالغ منذ أواخر ثمانينيات القرن العشرين لتطوير مفاهيم القياس لإدارة الجودة حيث حدثت تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها ، على سبيل المثال : نظام حلقات الجودة (Quality Circle) ، وفريق الجودة (Quality Team) ، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة ، وبرزت اهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية ، والرقابة والبيئية ، وتوليد الطاقة النووية وغيرها ، كذلك برزت تعريفات مستحدثة في جودة الحياة (Quality of life) ، وجودة بيئة العمل (Quality life of work) ، واختبار الانعكاسات الناتجة لممارسات إدارة الجودة (Raja et al. 2011).

(2-2-3): أهمية ممارسات الجودة الشاملة وادارتها

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى أنها تدخل في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين انتاجياتها , وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان ,بل جهد اقل وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي على الاعتماد على فرق العمل المتجانسة(العمري ، ونصار، 1997).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة وخطوطا عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة، لتحقيق التحسين المستمر ، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة بهدف خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخلين والخارجين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في حال تبنيها حيث تؤدى إلى تحقيق التالي: التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلباتهم، وتحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات، والقيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء، والفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات غير الضرورية في إنتاج السلع والخدمات، والتحقق من حاجة المشاريع

لتحسين وتطوير مقاييس الأداء، وتطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات، والفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة، وتطوير إجراءات الاتصال بغية إنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة، واخيرا المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر والدائم (الغزاوي، 2005).

(2-2-4): ابعاد ممارسات الجودة الشاملة

تعددت آراء وأفكار المؤلفين والكتاب حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة واختلافها ، وتم وصفها بشكل متنوع في الادب على أنها ممارسات وممن قال بذلك (Douglas & Judge, 2001; Flynn et al., 2001). وكما يصفها (Black & Porter,1996) أنها " عوامل حساسة " ، ويصفها (Powell,1995) على انها " مبادئ وقيم "، واتفاقا مع ما جاء به (Detert et al.,2000) فإن الدراسة الحالية سوف تستمر بوصفها على انها أبعاد في مقابل مصطلحات اخرى.

وقد اشار (Prajogo,2005) إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتضمن كل من : التركيز على العميل ، والقيادة ، وإدارة القوى البشرية ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة العمليات ، وجودة الإنتاج ، والمعلومات والتحليل. وقام (Anderson & Sohal,1999) بتحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة(بالقيادة، والسياسة والتخطيط، والتحليل والمعلومات، والموارد البشرية، والتركيز على العميل، وجودة العمليات والخدمة والإنتاج) . وتناول كل من (Jime´nez-Jime´nez et al.,2009) أبعاد الجودة الشاملة(بدور الإدارة العليا ، وعلاقات الموظفين ، وإدارة مزودي الجودة ، والتدريب ، وسياسة الجودة للإدارة العليا، وإدارة العمليات). ويقترح (Jitpaiboon & Rao,2007) أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن(القيادة، والرؤية والتخطيط للجودة، والرقابة وتحسين العمليات، وتصميم المنتج، وتدقيق وتقييم المنتج، وإدارة تزويد الجودة، والتعليم والتدريب، والتركيز على العميل) ، وقام (Okes,2001) بتحديد ثمانية عناصر يمكن اعتبارها ضرورية لإدارة الجودة الشاملة ، وتعتبر هذه العناصر على درجة كبيرة من الأهمية حيث يكون بإمكان الشركات ترجمتها مباشرة إلى قيمها أو مبادئها الأساسية في عملياتها اليومية وهذه العناصر هي:

1- التركيز على العملاء : يحدد العملاء مستوى الجودة المطلوب ، ولهذا تحتاج الشركة لفهم العملاء للعمل على تكامل كافة الجهود بما في ذلك التسويق والتصميم والإنتاج والخدمات لتلبية طلبات العملاء لكي تكون ناجحة .

2- اهتمام كافة الموظفين : الجودة هي عمل كل فرد في الشركة، وهي تتطلب مشاركة كافة مستويات المنظمة ، وهناك متطلبان أساسيان لجعل ذلك ممكنا: طرد الخوف من مكان العمل، وضرورة أن تقوم الإدارة بتغيير نمطها وتشجع تمكين العاملين .

3- التركيز على العملية : تركز إدارة الجودة الشاملة على إدارة العملية بدء من استلام المواد الخام وانتهاء بتقديم المنتجات .

4- النظام المتكامل : تعمل إدارة الجودة الشاملة على تكامل مختلف وظائف المنظمة في محاولة منها لتلبية وتجاوز توقعات العملاء ، ويجب أن يكون كل فرد في المنظمة مدركا لرسالة ورؤية المنظمة ومبادئها الرئيسية وأهداف الجودة والعمليات المهمة فيها ، ويجب اختيار مقاييس أداء الشركة لأغراض الاتصال والتحسين ، بالإضافة إلى تبني نظام الآيزو.

5- الطريقة الاستراتيجية والنظامية : من الضروري دمج مبادئ الجودة مع التخطيط الاستراتيجي والنظامي بهدف تحقيق رسالة ورؤية وأهداف الشركة .

6- التحسين المستمر : يعتبر التحسين المستمر ركنا أساسيا في إدارة الجودة الشاملة حيث تحفز الشركات على إجراء التحسينات وأن تصبح أكثر قدرة على التنافس وأكثر فاعلية في السوق .

7- اتخاذ القرارات اعتمادا على الحقائق : تشجع إدارة الجودة الشاملة المنظمات على تصوير مصفوفة مقاييس الأداء ومراقبة البيانات وتحليلها أثناء عملية اتخاذ القرار .

8- الاتصالات : تلعب الاتصالات الجيدة دورا مهما في تحفيز الموظفين ومسؤولياتهم الأخلاقية في العمل .

وترى الباحثة ان " أبعاد ممارسات الجودة الشاملة التي تتوافق مع عينة الدراسة هي :

(2-2-4-1): التركيز على العميل

تعتبر ممارسة التركيز على العملاء واحدة من المبادئ الرئيسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وقد اعتبر (Nair,2006) أن التركيز على العميل يمثل كافة الأنشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع العملاء وجمع المعلومات عن توقعاتهم. أما (Singh et al.,2006) فقد

أكد على مدى تلبية السلع أو الخدمات لتوقعات العملاء ، وهي تمثل اكثر العوامل أهمية في تعريف الجودة ما دام أن الذين يشترون الجودة هم العملاء . فعلى سبيل المثال يظهر التركيز على العملاء في عملية ضمان الجودة وتطوير تصاميم المنتج ، حيث تلعب تصاميم المنتج دورا بارزا في ترجمة متطلبات العملاء وتوقعاتهم من خلال التركيز على مواصفات المنتج ورضى العملاء من خلال التصاميم التي تحقق طلباتهم ، علاوة على ذلك فإن عملية ضمان الجودة تساعد بصورة مستمرة في الحصول على منتجات جيدة التصميم لكي يتم انتاجها بصورة صحيحة دون أخطاء (Flynn,1995) .

وقد أكد (Das et al., 2011) على استخدام بيانات العملاء في عمليات رقابة الجودة . حيث ان بيانات العملاء توضح الاتجاهات الحالية في السوق وعمليات ضبط التشغيل وبالتالي فإن الصورة النهائية للمنتج تلائم متطلبات العملاء . وبالرغم من صعوبة هذه الممارسة وقابليتها للتغير فإن معظم الشركات تهتم بالعملاء وتحاول ترجمة رغباتهم إلى منتجات. كما أكد (Ahire et al.,1996) أن المنظمات بالرغم من سعيها لإنتاج منتجات جيدة التصميم وخالية من العيوب إلا أنها لا تلبي توقعات العملاء ما لم تقم بالمتابعة المستمرة لتوقعاتهم .

(2-2-4-2):المعلومات والتحليل

التركيز الأساسي لممارسة المعلومات والتحليل ينحصر في كيفية اختيار المنظمة وتجميع وتحليل وإدارة وتحسين بياناتها ومعلوماتها. وفي حين تركز ممارسة إدارة العمليات على بناء وإدارة عمليات حل المشكلات وفعاليتها فإن ممارسة المعلومات والتحليل يركز على مدى استخدام المنظمة للمعلومات والمعرفة في المنظمة بصورة ملائمة ومستمرة .

وقد ذكر (Hoang et al.,2006) أن استخدام التحليل الإحصائي وطرق عرض البيانات تقلل من عدد القرارات الخاطئة ، كما اكدا على أن تطوير طرق الوصول للبيانات والمعلومات يسهم في معرفتهم وتعزيز قدرات التعليم التنظيمي .

(2-2-4-3):إدارة جودة المزود(المورد)

المورد هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها الى عملائها، ويمكن ان يكون المورد موزعا او مصدرا او منظمة خدمات .ان وجود علاقة وثيقة بين المنظمة ومورديها هي من الاهمية بمكان بالنسبة الى المنظمة، فالعلاقة الوثيقة بين الطرفين تؤدي الى تحقيق عوائد كثيرة للمنظمة، وكذلك للمورد ، لذا ينبغي أن تبنى العلاقة بين المنظمة والموردين على أساس

من الثقة المتبادلة ، فإذا توفر جو الثقة بين الطرفين وكان كل منها يثق بالآخر فإن العلاقة تستمر بينهما ولفترات طويلة من الزمن .

يقوم بعض الموردين بتقديم منشورات ومساعدات فنية للمنظمة سواء عند تصميم المنتج أو الخدمة في مجال الإنتاج والتطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج أو الخدمة . وكثير من الموردين قد يشارك في اجتماعات المنظمة المتعلقة بمشاريع التحسين المستتر للعملية الإنتاجية ولأنظمة الجودة . وقد يكون للمورد دور في التنبؤ بالمبيعات وفي تحديد احتياجات المنظمة تبعا لذلك (جودة،2009) .

" ولزيادة فعالية العلاقات بين المنظمة والموردين فإنه يمكن اقتراح ما يلي : أن المنظمة والمورد مسؤولا عن مراقبة جودة المواد المشتراه من قبل المنظمة أو المباعة من قبل المورد .ويعقد عادة اتفاق بين الطرفين يحدد مسؤولية كل من الطرفين فيما يتعلق بفحص الجودة والتفتيش عليها .فقد يكون هذا الفحص عن مسؤولية المورد ، وقد تقوم المنظمة المشترية بفحص المواد المشتراة إما في موقع الاستلام أو حتى في موقع المورد ، وتحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديدا واضحا ودقيقا ، وهذا يساعد على تلبية المطلوب منها بسرعة ووفقا لما هو مطلوب ، اشتمال العقد واحتوائه على تفاصيل دقيقة مثل تحديد المواصفات والكميات المطلوبة وأوقات التسليم وأسعار وطريقة التسليم ، والتأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج والخدمة بما يتوافق مع احتياجات العملاء ، والتركيز على مصلحة العميل ، فهو الهدف الأساسي الذي يسعى إلى للوصول إليه كل من الطرفين سواء المنظمة أو المورد "(جودة،2009).

(4-4-2-2):التحسين المستمر

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين التراكمي (Incremental) والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break- Through)، بوصفهم جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة ، والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للمستفيد ، من خلال السعي المتواصل للوصول على الاداء الأمثل (الغزاوي،2005) . فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة ، من اجل مواكبة التغيرات والتكيف معها ، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل ، وبالتالي تحقيق التميز (المقيد،2006) . لذا فإن التحسين المستمر من المتطلبات الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث يجب الحرص على تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بهدف إرضاء العملاء .

(2-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-3-1) الدراسات العربية

دراسة الملاح (2005) بعنوان: "**درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس**" وهدفت الدراسة الى معرفة درجة تحقيق الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثرها بالمتغيرات المستقلة.وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: "ما درجت تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال مجالات الدراسة الاربعة؟ "، وقد أقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية النظامية في محافظات الضفة الغربية، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والناطقين باللغة العربية والبالغ عددهم (1084) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية النظامية من حملة شهادة الماجستير والدكتوراة ، وأشتملت عينة الدراسة على (346) عضو هيئة تدريس تم إختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بحيث تشكل هذه العينة مانسبته (32%) من المجموع الكلي لإعضاء هيئة التدريس. وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي وبإستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها فقد أظهرت الدراسة ان درجة تحقيق معايير ادراة الجودة الشاملة تقع ضمن الدرجة المتوسطة ، وترى الباحثة ان هذا مؤشر جيد على إمكانية تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.ومن اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة : زيادة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتفعيها داخل الجامعات ، كتوفير وسائل راحة ، وتعديل نظام الرواتب ،وتقدم المكافآت المناسبة لموظفيها.

دراسة إرتيمة، **(2006)**، بعنوان: "**تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التزويد**". هدفت إلى تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين سلاسل التزويد لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تمتلك تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة وبدرجة عالية نسبياً لغايات تفعيل عملياتها. وتبين

وجود علاقة ارتباط قوية بين توافر عناصر تكنولوجيا المعلومات وتحسين اداء سلاسل التزويد. كما أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحسين أداء سلاسل التزويد. وخلصت الدراسة بشكل عام إلى أن تكنولوجيا المعلومات بقدراتها أظهرت أثراً إيجابياً في تحسين أداء سلاسل التزويد. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم شركات صناعة الأدوية الأردنية بالاستغلال الامثل لموارد تكنولوجيا المعلومات على اعتبار أن تلك الموارد تعتبر عاملاً أساسيا في تمكين تلك الشركات من انجاز عملياتها بكفاءة وفاعلية، ومن ثم تحقيق التكامل بين الأنشطة، والوظائف، والعمليات الداخلية والخارجية لهذه الشركات.

دراسة ابو الرجال، (2007) بعنوان: "أثر إدارة سلسلة التزويد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية".هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر إدارة سلسلة التزويد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية بالإضافة إلى تعرف أبرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق إدارة سلسلة التزويد. ولغرض جمع البيانات تم اختيار عينة تكونت من(48) منظمة صناعية قام الباحث بتوزيع(48) استبانه على مديري تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى إن الشركات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة التزويد بدرجة عالية. كما أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام التزويد (مشتريات، ومعالجة طلب الزبون، والتطوير، والمعلومات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية: نقلها، وتخزينها، وعمليات الجرد، ونقلها إلى خط الإنتاج). ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية: نقلها، وتخزينها، وعمليات الجرد، ونقلها إلى خط الإنتاج، وقيمة المنتج، والولاء للزبون، والأداء السوقي، والأداء المالي).

أما دراسة **عبيدات**، **(2007)**، بعنوان: **"استكشاف مدى تطبيق سلسلة التزويد المتكاملة: دراسة ميدانية على كبرى الشركات في الأردن"** ، فقد هدفت إلى استكشاف مدى تطبيق سلسلة التزويد المتكاملة في السوق الأردني، بوصفها أداة تحقق ميزة تنافسية، كما ركزت الدراسة على أبعاد المرونة للمنظمة وكذلك الفروق في التطبيق لهذه الأبعاد. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق سلسلة التزويد المتكاملة في السوق الأردني، وأن هناك علاقة بين تطبيق سلسلة التزويد ومحددات مرونة المنظمة، وكذلك وجود فروق بين الشركات في إمكانية تطبيق سلسلة التزويد عائدة لمرونة تكنولوجيا المعلومات.

دراسة **الشموط**، **(2007)**، بعنوان:"**أثر علاقة المنظمة بالموردين في إدارة سلسلة التزويد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة**"هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نوع علاقة الشركات المبحوثة بالموردين في سلسلة التزويد، وتقييم أثر علاقات إدارة الشركة بالموردين في أداء سلسلة التزويد وتطوير نموذج لإدارة علاقات الموردين يخدم الشركات الصناعية الأردنية، وتمثلت المتغيرات التابعة لهذه الدراسة في ثلاثة أبعاد هي : تبادل المعلومات، وخدمة ما بعد التزويد ، ومرونة التزويد. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وسائل تدعم القوة التفاوضية للشركات من خلال زيادة قدراتها في مجال تطوير الموردين ورفع قدراتها ذات العلاقة بفحص التزويد، وتقييم الموردين. وأوصت الدراسة بأن ترفع الشركات المبحوثة من سوية علاقات التعاون القائمة على الدعم الإداري المتبادل بين طرفي العلاقة من خلال التعاون المبني على أسس زمنية مدروسة في مجالات الإبداع والابتكار، سواء لشكل العلاقات المستقبلية أم المنتجات والخدمات التي تقدمها.

دراسة قنديل (2008) بعنوان: "**أثر تطبيق نظام أدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة "**

هدفت الدراسة الى تعرف أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية ، والتعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأدارة العليا في المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9000 والمنشآت الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الاشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية. توصلت الدراسة ان هنالك علاقة بين متغيرات نظام ادارة الجودة الشاملة (اتباع استراتيجية التركيز على الزبائن والتزام الأدارة العليا والتحسين المستمر والنظم الأدارية والأجراءات التشغيلية المعتمدة) وبين السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية في قطاع غزة ، ومن اهم توصيات الدراسة هو زيادة الأهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة حتى لو أستدعى ذلك ادخال بعض التغيير او التعديل.

أما دراسة اللامي (2009) بعنوان: "**مقاييس أداء سلسلة التجهيز، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية**" هدفت الدراسة الى تشخيص مناطق القوة والضعف في واقع سلسلة التزويد وتطبيق المقاييس الكمية لقياس أداء سلسلة التزويد في الشركات العامة للصناعات القطنيةوقد اختيرت الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد مجالاً للدراسة ، وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وأحد المشاريع الرائدة في القطر ، وجمعت البيانات والمعلومات المطلوبة من سجلات الشركة المعتمدة من خلال المشاهدات الميدانية ، واستخدمت بعض المؤشرات الكمية لقياس لأداء سلسلة التجهيز. وقد توصل البحث لعدة استنتاجات أبرزها، وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين متغيرات سلسلة التزويد ، وتبين ايضاً أن كفاءة سلسلة التزويد سنة (2002) كانت أفضل وسجلت الشركة استثمارا اكبر من باقي السنين نتيجة زيادة الإنتاج واستقرار الظروف ، وأيضاً أن الشركة تعاني من شح في السيولة النقدية وزيادة الرواتب والأجور وبقية الالتزامات الأخرى عليها وانخفاض تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى مما ادى الى تقليص كلفة المبيعات.وركزت التوصيات على ضرورة بناء علاقة وثيقة مع المجهزين ،زيادة اهتمام الشركة بسلسلة التزويد التي تبدأ من المجهز الى الزبون وتثقيف العاملين والمديرين بشكل خاص على التحول من إدارة المواد الى ادارة سلسلة التزويد وإتخاذ الاجراءات الصحيحة في التجهيز ، والاهتمام بالبيع ومنافذ التوزيع.

دراسة الجوازنة، والحوري (2011)، بعنوان: "**تقييم أداء إدارة سلسلة التزويد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية**". هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى أداء إدارة سلاسل التزويد في شركات قطاع الصناعات الكيماوية وصناعات الورق وقطاع صناعات الأغذية والمشروبات الأردنية، والمتمثلة في: مقياس العملية، ومقياس التسليم، ومقياس الموارد، ومقياس الاستجابة للزبون، ومقياس المرونة، ومقياس الوقت. وصُممت إستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، ووُزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين التنفيذيين البالغ عددهم (76)مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين(3.57 و3.97) وبدرجة تقدير عالية لجميع مقاييس الأداء. كما تبين عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الأداء الستة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الأداء (التسليم،

والموارد، والعملية، والاستجابة للزبون) بين الفئات العمرية لمديرين. وقد استفادت الباحثة من دراسة (الجوازنة والحوري،2011) في إثراء الجانب النظري لمفهوم سلسلة التزويد في الدراسة الحالية.

وفي دراسة الشيخ، وعمر(2011) بعنوان: **"إعادة هندسة عمليات سلسلة التزويد"** تكشف هذه الدراسة عن آلية إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التزويد حيث تهدف عملية إعادة الهندسة إلى إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل (التكلفة والجودة والخدمة والسرعة)، وبذلك فإن تبني هذا التوجه سيكون أداة لتلافي جوانب الضعف والقصور، وتحقيق نتائج فعالة على مستوى إدارة سلسلة التزويد. وتوصلت الدراسة الى الدور الحقيقي الذي يمكن ان تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمشاريع إعادة هندسة إدارة سلسلة التزويد يتمثل في التحليل والخبرة، حيث إن تطبيق التجارة الإلكترونية يؤكد على أنها العامل الرئيسي لنجاح عمليات السلسلة والتي ترتكز على نظم المعلومات والتحول الإلكتروني، وذلك من خلال تقنيات معلومات متقدمة، حيث تقدم مجموعة وصفات وحلول لإدارة سلسلة التزويد يتم ممارستها ويمكن تقييمها بطرق مختلفة وعلى مستويات متعددة.

وتناول السامرائي (2012) بعنوان: **"دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات في مصنع سيراميك رأس الخيمة .وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج والتي كان منها : إن اكثر من 97% من أفراد عينة الدراسة يرون ان الادارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بألتزاماتها تجاه الزبائن ، وهذا من اهم الأمور التي تؤدي الى تحقيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ، ومن اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة التركيز على تدريب الموظفين والعمال من اجل العمل بمنطق أدارة الجودة الشاملة والذي يتطلب جودة الإنتاج وجودة العلاقات بين موظفي المصنع.

كما تناولت **كرادشة** (2012) دراسه بعنوان: **" تحقيق إدارة الجودة الشامله بأستخدام معايير الأعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للأطفال في الأردن"** حيث سعت الدراسة الى الكشف عن الفروقات في وجهة نظر مقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة في تطبيق معايير الأعتماد على

تحقيق أدارة الجودة الشامله للخدمات الطبيه الملكية.وقد شمل مجتمع الدراسة مرافقي متلقي الخدمة ومقدمي الخدمة نفسها في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للأطفال في الأردن. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيما يخص معيار حقوق المرضى وعائلاتهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة : ان نجاح مبادئ تطبيق أدارة الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على مدى قناعة الإدارة العليا أولاً، والتزامها ودعمها ثانياً لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

دراسة: **البهنسي**،(**2012**)، بعنوان"**أثر ممارسات سلاسل التزويد في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن**" ، حيث هدفت الدراسة إلى تعرف أثر ممارسات سلاسل التزويد في الميزة التنافسية لشركة إسمنت الراجحي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والميداني، حيث تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (78) موظفا، واعتمدت الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS V.20) لتحليل بيانات الاستبانة.وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسات سلاسل التزويد أثرا دالا إحصائياً في الميزة التنافسية لشركة إسمنت الراجحي، كما تبين غياب تأثير شراكة المزود في الميزة التنافسية لشركة أسمنت الراجحي. وبناءً على النتائج أوصى الباحث بضرورة تعزيز العلاقات مع المزودين من خلال اشراكهم في الخطط الإستراتيجية وتكثيف المعلومات المتبادلة، وإيجاد طرق جديدة في تعزيز ممارسات سلاسل التزويد من أجل تحقيق أعلى حصة سوقية والمنافسة عالمياً.

اما دراسة جويحان (2013) بعنوان : "**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء المنظمي للمؤسسات الصناعية،دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية**"

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الاداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية-سحاب، ولأختبار فرضيات الدراسة تم أستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومنها الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد المتوفرة ضمن برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . وتكونت عينة الدراسة من (220) موظف من مستوى الادارة العليا والوسطى يمثلون (72) منظمة.وبعد إجراء التحليل توصلت الدراسة الى عدد من النتائج المهمة : إن واقع تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة كان متوسطاً، وجود

أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) على الاداء الاستراتيجي للمنظمات (المتغير التابع) .وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها: 1.ضرورة ان تولي المنظمات الصناعية أهمية لغرس قيم إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها والتي تقوم على تبني تقنيات واساليب إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التغيير الثقافي السليم،2.إعتبار مبادئ التحسين المستمر جزء أساسي من ثقافة المنظمة والسعي نحو تطبيقها والعمل على زيادة الوعي لدى جميع العاملين فيها.

(2-3-2) الدراسات الإنجليزية

دراسة Trienekens and Beulens (2003) بعنوان: "Innovation through (international) food supply chain development, a research agenda)".

هدفت هذه الدراسة الى تحسين الفهم حول سلسلة التزويد الغذائية العالمية وكيف تساهم في الأقتصاد الأجتماعي والتطور التكنولوجي، وهي تستمد موضوعاتها الرئيسية من وجهات نظر متعددة في السلاسل الغذائية الدولية (إقتصادية وتكنولوجيا والبيئة الاجتماعية والقانونية) ، ومن تيارات مختلفة تتعامل مع السلاسل والشبكات (إدارة سلسلة التزويد ونظرية المنظمة الصناعية ونظرية الشبكة) ، وهي ايضاً ستكون الأساس لبرامج البحث عن الأبداع من خلال سلاسل التزويد الدولية.وطبقت الدراسة في (تايلند وجنوب أفريقيا وغانا) ، وقد تم دراستها وتحليلها لمعرفة مناطق التركيز في مشاريع تطوير سلسلة التزويد وأهم الفجوات فيها، ومن اهم التساؤلات التي طرحتها الدراسة : "هل ان الابتكار في الاسواق يحث الابداع ان يكون عالي في سلسلة الامدادات الغذائية ؟".وقد خرجت هذه الدراسة بعدة نتائج وهي أن مشروع غانا قد بدأ يعير بعض الأنتباه الى مثل هذه القضايا،وبشكل عام أصبح للأعمال أهتمام بسلسلة التزويد التجارية العالمية مما يعني بأن اهتمامهم سوف ينصب على القضايا الأقتصادية والتكنلوجيا ذات العلاقة، علاوة على ذلك فهو يشكل تحدي للباحثين للتحقيق في الأبداع من خلال سلسلة التزويد العالمية المطورة وكيف تؤثر على التطور الأقتصادي والأجتماعي والبيئي والتكنلوجي لهذه البلدان من منظور واسع.

دراسة كل من Chen and Paularj (2004)، بعنوان: "Strategic Purchase, Supply Management, and Firm Performance" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة

بين استراتيجيات الشراء وإدارة سلسلة التزويد، وأداء منظمات الأعمال في الشركات الصناعية. وتكونت عينة الدراسة من (221) منظمة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين استراتيجيات الشراء وإدارة سلسلة التزويد واستجابة الزبون والأداء المالي للشركات. كما توجد علاقة إيجابية مباشرة بين قدرات إدارة سلسلة التزويد واستجابة الزبون، ولاستجابة الزبون علاقة إيجابية مباشرة بالأداء المالي للمنظمة كما أن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين استراتجيات الشراء واستجابة الزبون والأداء المالي.

دراسة Yinan (2006) بعنوان: "Supply Chain Strategies and Practice: An Exploratory Study" هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات واستراتيجيات سلسلة التزويد، من خلال دراستين، وقد أجريت الدراستان على الشركات الصناعية في الصين بحجم عينة بلغ (614) استبانة، حيث هدفت الدراسة الأولى إلى فحص أثر حالة اللاتأكد البيئي في العلاقة بين استراتيجيات التنافس، واستراتيجية سلسلة التزويد، ثم تحديد العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التزويد والأداء المالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن حالة اللاتأكد البيئي لها تأثير متوسط على العلاقة بين مستويات الإستراتيجية العليا والاستراتيجيات الوظيفية. وأن المنظمة التي تطبق استراتيجية التمايز، أكثر ميلاً إلى استخدام استراتجيات سلسلة التزويد، والمنظمة التي تطبق استراتيجية قيادة الكلفة، أكثر ميلاً إلى استخدام استراتيجيات سلسلة التزويد الرشيقة Lean Supply Chain. كما أن هناك تأثيراً لاستراتيجيات سلسلة التزويد في الأداء المالي. أما الدراسة الثانية فقد هدفت إلى اختبار صلاحية مصفوفة(Fisher,1997)، و(Christoper, 2000) التي صممت لاختبار العلاقة بين خصائص المنتجات وهيكلية سلسلة التزويد. وتوصلت إلى أن المنتجات الوظيفية (التقليدية) بحاجة إلى استخدام عالي المستوى لاستراتيجيات سلسلة التزويد الرشيقة Lean Supply Chain Strategies، بينما تحتاج المنتجات الابتكارية إلى استخدام عالي المستوى لسلسلة التوريد السريعة. كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة الجيدة بين خصائص المنتجات واستراتيجية سلسلة التزويد تؤدي إلى أداء مالي جيد.

دراسة Day and Lichtenstein (2006) بعنوان: "Strategic Supply Management: The Relationship between Supply Management Practices, Strategic Orientation and their Impact on Organizational Performance".

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة المتبادلة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة على مستوى وحدات الأعمال وممارسات إدارة التزويد. ثم تعرف أثر هذه العلاقة التبادلية في الأداء المنظمي. وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي من خلال المراجعة للأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة التزويد. كما توصلت الدراسة إلى إن التوجه الاستراتيجي لوحدات الأعمال، والممارسة الجيدة لإدارة التزويد لهما أثر إيجابي في الأداء المنظمي. كما أن هناك علاقة بين ممارسات الشراء وأهداف وحدات الأعمال. ولا يوجد تأثير واضح ومهم لحجم المنظمة وخصائص قطاع الصناعة في الأداء التنظيمي.

دراسة Li et al. (2006) بعنوان: "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance" هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، من خلال تركيزها على خمسة من أبعاد ممارسات سلسلة التزويد: علاقة المزود الإستراتيجية، وعلاقة العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات، وجودة التشارك في المعلومات، والتوصيل. وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها من(196)منظمة صناعية في أمريكا، توصلت الدراسة إلى أن الممارسات ذات المستوى العالي لإدارة سلسلة التزويد تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية والأداء المنظمي. كما أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي ومباشر في الأداء المنظمي. وتوصلت الدراسة إلى أن بعض الشركات بالرغم من إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التزويد، إلا أنها لا تعرف ما الذي تطبقه بشكل محدد، وهذا يعزى إلى قلة الوعي تجاه تكوين مجموعة شاملة من ممارسات سلسلة التزويد.

دراسة **Ashish** (2007) بعنوان : **"Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices"** ، وهدفت الى دراسة تحديد أثر ممارسات ادارة سلسلة التزويد بأبعادها(شراكة المزود الاستراتيجي، وعلاقة العملاء، وتشارك المعلومات)، وممارسات الإنتاج النمطي بأبعادها(نمطية المنتج، والعمليات النمطية، وفرق العمل الديناميكية) في استجابة سلسلة التزويد، ثم تقيم أثر استجابة سلسلة التزويد في الميزة التنافسية. وهدفت كذلك الى دراسة أثر ممارسات ادارة سلسلة التزويد وممارسات الإنتاج النمطي بأبعادها في الميزة التنافسية . وتم جمع بيانات الدراسة من خلال جمع 294 استبانة من مديري شركات صناعية في امريكا. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن:

هناك أثرا ايجابيا لممارسات ادارة سلسلة التزويد في استجابة سلسلة التزويد. وان ممارسات الانتاج النمطي مرتبطة بصورة ايجابية باستجابة سلسلة التزويد. واستجابة سلسلة التزويد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية. وأن ممارسات ادارة سلسلة التزويد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية. ولم تؤشر نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات الانتاج النمطي في الميزة التنافسية. كما زودت الدراسة المنظمات المبحوثة بمجموعة من المقاييس الصادقة والثابتة للمقارنة المرجعية ولتقييم ومقارنة استجابة سلسلة التزويد في مراحل مختلفة من سلسلة التزويد، وشرحت الدراسة المكونات الحيوية لسرعة استجابة سلسلة التزويد وطرق تحقيقها في المنظمات. وكان من أبرز توصياتها: انها أكدت على أهمية الشروع بتطبيق برامج تهدف الى تفعيل ممارسات ادارة سلسلة التزويد، حيث أن هذه الممارسات لا تعتبر طريقة فعالة للمنافسة فقط، وأنما لها أثرا قويا في استجابة سلسلة التزويد والميزة التنافسية. ولمواجهة المنافسة العالمية، أصبحت الشركات بحاجة لزيادة سرعة الاستجابة بهدف تلبية احتياجات العملاء. وقد اوضحت الدراسة للمنظمات كيفية تحقيق ذلك.

دراسة Zhou & Benton (2007) بعنوان: **"Supply Chain Practice and Information Sharing"** وهدفت الدراسة إلى التحقيق من تكامل تبادل المعلومات في ممارسات سلاسل التزويد، حيث تم جمع البيانات من 125 شركة تصنيع في شمال أمريكا، لمعرفة فعالية ممارسات سلسلة التزويد في تبادل المعلومات، وتعزيز البيئة لإدارة سلسلة التزويد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: فعالية تبادل المعلومات تعزز إلى حد كبير من فعالية ممارسات سلاسل التزويد، وديناميكية سلسلة التزويد لديها تأثير إيجابي كبير على فعالية تبادل المعلومات، فضلاً عن ضمان إمدادات كافية من ممارسات سلاسل التزويد، وفعالية ممارسات سلاسل التزويد تصبح أكثر أهمية عندما يرتفع مستوى تبادل المعلومات.

دراسة Paul (2008) بعنوان : "What Impels Service Innovation in the Tourism Industry in Europe's Northern Periphery? Supply Chain Management in Tourism Sector" هدفت الدراسة الى التحقيق في ما اذا كانت ممارسات ادارة سلسلة التزويد وعملياتها تقود الأبداع وتعطينا عائدات أفضل. وقد اجريت

الدراسة على شمال اوربا ، وعلى عكس العديد من الاجزاء في اوروبا فقد شهدت هذه المنطقة زيادة في النشاط السياحي بسبب الابتكار او الابداع ، ان هذه الدراسة هي محاولة لمعرفة ما الذي يقود الى الابداع في هذه المجالات مع التركيز على عمليات وممارسات ادارة سلسلة التزويد ، وسلطت الدراسة الضوء على خصائص سلاسل التزويد في بعض اتجاهات وقطاعات صناعة السياحة في شمال اوروبا. وكانت الاهداف الرئيسية لهذا البحث هي لمعرفة العناصر الفعالة في سلسلة التزويد والعلاقة بينها وتدفق المعلومات والعلاقة مع العملاء والعلاقة مع الموردين واخيراً القدرات وإدارة الطلب ، وكما سعت الدراسة لمعرفة ما الذي يتم القيام به لتوليد طلب جديد وكيف يمكن ان يكون الاداء بعد هذه الابتكاراتتم إجراء الدراسة عن طريق المسح عبر شبكة الانترنت وبناءاً على نتيجة 40 ممارس توزعوا في المحيط الشمالي.واظهرت النتائج ان معظم عمليات ادارة سلسلة التزويد يتم تنفيذها ولكن بعضها يحتاج الى تعزيز، مثل التنظيم لتقاسم المعلومات وتقوية العلاقات بين اصحاب المصالح السياحية.واستنتجت الدراسة ايضاً وجود تغير في خصائص وسلوك السياحة من خلال الزيادة القوية في عدد السواح مقارنةً بباقي اوروبا، وهذا نتيجة ممارسات إبداعية من خليط من مجموعة من المصادر الصناعية والطبيعية الحالية.وقد ركزت الدراسة اكثرعلى نشاط سلسلة التزويد كمصدر لجذب السواح.

دراسة **Onuwa (2008) بعنوان: "Quality Management Practices and Organizational Performance"** هدفت الدراسة الى تحديد ما إذا كانت هنالك علاقة مابين ممارسات إدارة الجودة الشاملة كجزء من نهج الادارة الواسع واداء المموسسات في الشركات ذات الخدمات المالية؟.وطرحت عدداً من الاسئلة ليتم مناقشتها والاجابة عليها من خلال الدراسة ومن اهم الاسئلة التي تم طرحها :هل هنالك علاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة واداء المنظمة؟، وماهي العناصر الاكثر اهمية في ممارسات ادارة الجودة الشاملة لهذه العلاقة؟ وماهو معامل الارتباط الذي لديه التأثير الاكبر على هذه العلاقة؟ ، ويتم الاجابة عن هذه الاسئلة ضمن سياق صناعة الخدمات المالية بأستخدام الشركات الكندية الكبرى للخدمات المالية كوحدة للدراسة بالتركيز على فترة اربع سنوات من (2003 الى 2007).وكانت الاجابة على هذه الاسئلة من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة وهي: ان لأبعاد ادارة الجودة الشاملة تأثير هام وقوي في اداء المنظمة، وكنتيجة لذلك وبالأعتماد على مقاييس الاداء التي تتطلب التحسين المستمر، فقد تتطلب التركيز على عناصر مختلفة من ادارة الجودة الشاملة بالأضافة الى الدراية بعوامل المنظمة الأخرى مثل (العلامة التجارية) لتحقيق الأداء المتفوق، وقد بينت الدراسة ايضاً ان هنالك علاقة ارتباطية موجبة ين ابعاد ادراة الجودة الشاملة وتحسين اداء المنظمة خصوصاً مقاييس الاداء المالي.

دراسة **Yeung (2008) بعنوان: "Strategic Supply Management, Quality Initiatives, and Organizational Performance".** هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر العوامل الضمنية (Contexts) مثل حجم المنظمة، وشهادة ISO 9000، وتطبيق إدارة الجودة، في استراتيجية إدارة التزويد، ثم تعرف أثر استراتيجية إدارة التزويد في الأداء المنظمي. ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من(225) من منظمات صناعة الإلكترونيات في هونج كونج. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية

إدارة التزويد تُحسّن من عمليات الشراء في الأوقات المحددة وتخفض تكاليف العمليات، وبالتالي تؤدي إلى رضا الزبون وتحسين أداء الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين شهادة(ISO 9000) واستراتيجية إدارة التزويد، بينما توجد علاقة إيجابية بين تنفيذ إدارة الجودة واستراتيجية إدارة التزويد. كما وجدت الدراسة أن استراتيجية إدارة التزويد لها أثر ذو دلالة إحصائية على الكفاءة المعتمدة على الكلفة، والكفاءة المعتمدة على الوقت، وكفاءة العمليات.

دراسة **Su et al. (2008) بعنوان "The Impact of Supply Chain Relation Quality on Cooperative Strategy"** هدفت الدراسة إلى تعرف جودة تركيبة العلاقات في سلسلة التزويد، وأثرها في استراتيجيات التعاون، واعتمدت الدراسة على المدخل المتكامل لتحقيق هدف الدراسة. وقد تكونت تركيبة العلاقات في سلسلة التزويد من متغيرات الاتصالات، والثقة، والتعاون، والتكيف مع مناخ التعامل بين أطراف سلسلة التزويد. أما المتغير التابع استراتيجيات التعاون فقد تكون من تكرار التعامل مع المزودين، والتمسك بالعلاقة مع المزودين لمدة طويلة، وتنوع العلاقات بين المزودين. وقد اجريت الدراسة على الشركات الصناعية في الصين من خلال عينه حجمها (311) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة تركيبة العلاقات بين أطراف سلسلة التزويد(الثقة، والاتصال، والتعاون، والتكيف، ومناخ التعامل)، لها تأثير مباشر في استراتيجيات التعاون.

دراسة **Lawler (2009)**، بعنوان: **"Make Human Capital A Source of Competitive Advantage".**، وهدفت الدراسة إلى توضيح دور المورد البشري، وأثره في تقديم الميزة التنافسية للشركات، وذلك لما تسببه الميزة التنافسية في نجاح للشركات على المستوى البعيد ، وانتهت الدراسة إلى أن المورد البشري يبقى أساس الميزة التنافسية في أي منظمة كانت ومهما كان مجال عملها، وذلك بإعطائه أهم الإجراءات المناسبة للقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة وتوجيهه بالطريقة المثلى، وأخيراً استخدام أهم النظريات المتعلقة برفع كفاءة إنتاجية المورد البشري من قبل الشركات.

دراسة Fantazy et al. (2010) بعنوان: "Supply Management Practices and Performance in the Canadian Hospitality Industry" هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات إدارة التزويد في قطاع صناعة الفنادق الكندية مع تأكيدها على الشراء الاستراتيجي. كما هدفت الدراسة إلى تفحص العلاقة بين استراتيجيات الشراء وممارسات إدارة التزويد. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة مكونة من(25) فقرة على(105) من الفنادق الكندية. وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع الخدمات بشكل عام، والضيافة بشكل خاص، يمكن أن يستفيد من الدور الذي تلعبه استراتيجيات الشراء، وممارسات إدارة سلسلة التزويد في جودة الخدمة. كما وجد أن التأثير الإجمالي المباشر لاستراتيجيات الشراء في الأداء كان واضحاً ومهماً على الشركات المبحوثة.

وقد استفادت الباحثة من دراسة(Fantazy et, al., 2010) في تحديد الجوانب المتعلقة بمتغيرات ابداع سلسلة التزويد.

دراسة Kristal et al. (2010) بعنوان: "The Effect of Ambidextrous Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business Performance" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية سلسلة التزويد المتميزة في تشكيل القدرات التنافسية للشركات الصناعية. وتكونت متغيرات الدراسة من: استراتيجية سلسلة التزويد المتميزة، وابداع سلسلة التزويد الاستكشافية، وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التزويد. ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من (174) منظمة صناعية أمريكية من أصل المجتمع البالغ (3200) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية سلسلة التزويد المتميزة لها تأثير إيجابي في تشكيل القدرات التنافسية وفي أداء منظمات الأعمال. كما أن هناك حالة من التبادل بين ممارسات الاستكشاف وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التزويد.

دراسة Mainardes and Lourenço (2010) بعنوان: "Perception of University Students on the Concepts of Quality and TQM". هدفت هذه الدراسة للكشف عن كيفية فهم طلاب المرحلة الجامعية في الجامعات ((Beira Interior (UBI)) الداخلية لمفهوم الجودة وادارة الجودة الشاملة ، وقد اجريت هذه الدراسة على طلاب الجامعة المذكورة في البرتغال ، وقد تم جمع البيانات من خلال إستبانات تم توزيعها على (144) طالباً من اهم المناطق في UBI (علوم الأتصال والكيمياء الحيوية والطب والادراة

والهندسة المدنية)، وبناءاً على تحليلات المحتوى كان من الممكن ان نستنتج انه ليس هنالك مفهوم للجودة غالباً ، في الواقع ان مفهوم الجودة يعني (مطابقة المواصفات) غالباً على الطلاب من المناطق الصحية والعلوم، وايضاً فهم كيف ينظر خبراء الاسواق الجديدة الى مفهوم الجودة والسماح للقرارات التجارية عندما يركزون على الجودة بأعتبارها ميزة تنافسية للشركات.

دراسة Poiger (2010) : بعنوان "Improving performance of supply chain processes by reducing variability" ان الهدف الاساسي لهذه الدراسة هو إستخدام مثلث إدارة العمليات لبناء نموذج نظري لتبادل المعلومات لسلاسل التزويد من الكتابات الموجودة ، ومن خلال هذا النموذج الجديد يمكن الاجابة عن الاسئلة البحثية التالية: 1. كيف يمكن الحد من تأثير التغيرات او التقلبات في سلسلة التزويد وبالتالي تحسين اداء وعمل سلسلة التزويد؟ ، 2. اي المعلومات او مفهوم مشاركة المعلومات يقلل من التباين في سلسلة التزويد ، وبالتالي يقلل ايضاً من المبلغ اللازم لقدرة الامان او سلامة المخزون من دون التقصير في خدمة العملاء؟ وقد أُجريت الدراسة على عدد من المصانع والشركات في فينا، وكانت الاجابة على التساؤل الاول، ان الحصول على المعلومات يعني تقليل الاختلاف او التباين في سلسلة التزويد، اما الإجابة على التساؤل الثاني فكانت، اوضحت الدراسة بأن عملية تبادل المعلومات تقلل من اختلاف الطلبات عن طريق تبادل المعلومات على مستوى المخزون والمبيعات وتوقعات المبيعات.

دراسة Helper and Sako (2010) بعنوان: "Management innovation in supply chain: appreciating Chandler in the twenty-first century" . هدفت الدراسة الى اولاً: مواءمة الحوافز بين المشترين والموردين لكونها مهمة في تحقيق الانتاجية وضمان الايراد ، ثانياً :التكامل العمودي حيث ان القرارات تؤثر على العمليات الداخلية للشركة ومسارها في المستقبل ، ثالثاً :تحتاج الشركات لتصميم سلاسل القيمة الخاصة بها وذلك لتحقيق التناسق دون الحاجة الى التحميل الزائد للمعلومات. ويوضح البحث القوة المستمرة لهذه الافكار في ثلاث مراحل خلال القرن الماضي.ومن اهم النتائج التي توصل اليها هذا البحث من خلال تلخيصه للمواضيع الثلاثة التي خرجت بها هذه الدراسة لإدارة سلسلة التزويد في ثلاثة عصور وهي (زيادة الانتاج ، مفهوم الليونة ، الانتاج الموحد). المفهوم الاول هو:الحيادية في تأثير النقل وتحسين التواصل على التكامل العمودي ، المفهوم الثاني:اهمية الاسباب غير التكنلوجية

في شرح الظاهرة الحديثة (التفكك العمودي) ، المفهوم الثالث والاخير: العلاقة الثابته من رؤى Chandlerian.

دراسة **Dubey and Chakrabarty (2011)** بعنوان: **"Role of Innovative Supply Chain Practices and Total Quality Management (TQM) on Performance of Indian Cement Manufacturing Firms, an Empirical Study".** في هذه الدراسة قام الباحثين بإجراء دراسة تجريبية حول كيف يمكن للمارسات المبتكرة في سلسلة التزويد بلإشتراك مع إدارة الجودة الشاملة أن تساعد الشركة في تقليل الكلفة وتحسين رضا الزبائن ، والتي تعكس بدورها ربحية عالية وحصة سوقية أفضل ، ايضاً هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير أبداع سلسلة التزويد وممارسات ادارة الجودة الشاملة في اداء الشركات الصناعية الأسمنتية في الهند. وقد كشفت النتائج بوضوح ان صناعة الاسمنت في الهند ماتزال في مراحلها الاولى على تبني ممارسات مبتكرة في سلسلة التزويد، وتشير النتائج ايضاَ الى ان هنالك بعض المتغيرات في ممارسات وابداع سلسلة التزويد وبعض المتغيرات في ادراة الجودة الشاملة ترينا ارتباط ضعيف جداً ممايشير الى ان صناعة الاسمنت وبشكل خاص في الهند لم ترفع من اداء هذه العمليات بشكل كفوء.ومن اهم توصيات الدراسة هو وجود حاجة هائلة لخلق الوعي والتدريب لكي يتمكن هذا القطاع من أعطائنا منفعة قصوى.

دراسة **Sukati et al.** (2011) بعنوان : **"An Investigation of The Relationship between Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage of The Firm"** هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين ممارسات ادارة سلسلة التزويد بأبعادها(شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، وتشارك المعلومات) واستجابة سلسلة التزويد، وكذلك التحقق من علاقة ممارسات ادارة سلسلة التزويد بالميزة التنافسية بأبعادها(السعر، والجودة، واعتمادية التسليم ووقت الوصول الى الاسواق، وابداع المنتجات). وتم جمع بيانات الدراسة من خلال توزيع 200 استبانة على عينة ملائمة من مديري شركات تصنيع المواد الاستهلاكية في ماليزيا. هذا وقد خلصت الدراسة الى أن ممارسات ادارة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا باستجابة سلسلة التزويد، وأن ممارسات ادارة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية. وكان من ابرز توصيات الدراسة أنها أكدت على ضرورة إيلاء سرعة استجابة سلسلة التزويد اهمية قصوى كي تتمكن المنظمات من الاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار.

دراسة **Agus** **(2011)** بعنوان **“Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance”**، وهدفت الدراسة إلى فهم وتحليل المتغيرات الهامة في سلسلة التزويد التي يكون لها القدرة في التأثير في أداء الأعمال بوجود جودة المنتج كمتغير وسيط في الشركات الصناعية. وتمثل مجتمع الدراسة بمديري الإنتاج ومديري سلسلة التزويد لتحديد مدى ادراكهم لإدارة سلسلة التزويد ومستوى أداء الأعمال في شركاتهم. وبلغت عينة الدراسة الخاضعة للتحليل(250) استبانة، واستخدم النظام الإحصائي SPSS من خلال نموذج المعادلة الهيكلية لتحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ، حيث أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة قوية بين إدارة سلسلة التزويد وجودة المنتج وكذلك أداء الأعمال، كما أظهرت النتائج اهمية تعزيز سلسلة التزويد في مستويات العمل التشغيلي في الشركات الصناعية الماليزية، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات الصناعية الماليزية على الاهتمام بنظام الإنتاج المرن واعتماد التكنولوجيا بدرجة كبيرة لدعم الإدارة في تعزيز سلسة التزويد والمحافظة عليها.

دراسة **Karen et al.** **(2012)** بعنوان: **"An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies"** اعتمدت هذه الدراسة على إجراء شامل ودقيق لوضع مقياس متعدد الأوجه لمرونة سلسلة التزويد من خلال سلسلة الاختبارات التجريبية. وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج ابرزها: ان نتائج التحليل العاملي التأكيدي تشير إلى أن مرونة سلسلة التزويد يمكن تفعيلها كنموذج عامل من الدرجة الثانية تتألف من أربعة أبعاد، وهي: مصادر المرونة، والمرونة كنظام تشغيل، ومرونة التوزيع، ومرونة نظام المعلومات. سلسلة من المؤشرات بينت أن هذا المقياس متسقا داخليا، وعلى درجة عالية من الموثوقية والصلاحية. وأشارت النتائج في هذه الدراسة ان المقياس قدم صورة أكثر وضوحا لمرونة سلسلة التزويد، ويمكن استخدام هذا المقياس الجيد للتحقق من صحة المتغيرات الاخرى كأساس لمزيد من البحث والأسس النظرية في مجال إدارة سلسلة التزويد.

دراسة **Kushwaha** (2012) بعنوان : " **"Operational Performance through Supply Chain Management Practices"** هدفت الدراسة الى اكتشاف الفجوة ما بين مستوى الموافقة ومستوى التبني لعدد من ممارسات ادارة سلسلة التزويد في شركات صناعة الدهان في الهند، وتعرف أثر هذه الممارسات في الأداء التشغيلي للشركات. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 100 شركة ممن تمارس عمليات سلسلة التزويد من خلال استبانة صممت لهذا الغرض وتم توزيعها على المديرين العاملين في هذه الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة احصائية ما بين مستوى الموافقة ومستوى التبني لممارسات ادارة سلسلة التزويد في الشركات المبحوثة، وأن هناك ارتباط جوهري ما بين الأداء التشغيلي وممارسات ادارة سلسلة التزويد . وقد اوصت الدراسة شركات صناعة الدهان في الهند بضرورة استحداث قسم منفصل لإدارة سلسلة التزويد، وتطبيق نظام تخطيط الموارد(ERP) لموائمة اهداف الشركة مع احدث الحلول التكنولوجية بهدف تعظيم الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وضرورة تطبيق استراتيجيات تؤكد على توثيق العلاقات مع موردي المواد والخدمات اللوجستية مع اهمية توفير كافة الوسائل المتاحة كوسائل التواصل الاجتماعي لاستقبال شكاوي العملاء من جهة ومن جهة اخرى تنشيط التغذية الراجعة منهم.

دراسة **Asawin** **(2012)** **بعنوان:** **"The Supply Chain Performance Measurement Framework: Case studies of the Manufactures"** هدفت الدراسة إلى تطوير وتطبيق أطار متكامل لقياس اداء سلسلة التزويد، كما هدفت الى تعريف حقائق خاصة بقياس الأداء (إدارة سلسلة التزويد الداخلية وإدارة علاقات الزبائن الأستراتيجية والتقنية والمستويات التشغيلية لقياس اداء سلسلة التزويد)، وقد أُجريت الدراسة على المصانع في تايلاند وكانت الفئة المختارة هم المصنعون والمنتجون التايلنديون ، ومن اهم نتائج هذه الدراسة أنها صنفت مقاييس اداء سلسلة التزويد الى ثلاثة نماذج رئيسية كالتالي: نموذج بطاقة الاداء التوازن، ونموذج مستويات اتخاذ القرار، ونموذج عمليات سلسلة التزويد.

دراسة (Ageron et al,2012) بعنوان: "Supply Chain Innovation in French Companies: An Empirical Analysis" هدفت هذه الدراسة الى مناقشة استراتيجيات وأبداع سلاسل التزويد، حيث تقوم بتطورهيكل تصوري للتعرف على المكونات الرئيسية

لأبداع سلسلة التزويد وتأثيرها على سلاسل التزويد التنافسية ، وان تحليل النتائج يساعد في التمييز بين المكونات الرئيسية والتي تؤثر على استراتيجيات وابداع سلاسل التزويد وأداءها والحوافز والممثلون والأهداف الأستراتيجية وحدودها واهداف الأداء.وقد اجريت هذه الدراسة على الشركات الصناعية الفرنسية، ومن اهم النتائج والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة: يجب على المديرين ان يتذكروا النقاط التالية بخصوص استراتيجيات وابداع سلسلة التزويد حيث يخططون للبدء مع شركاءهم في سلاسل التزويد، وكذلك على المديرين ان يعرفو بأن القضايا اللوجستية لسلسلة التزويد هي حدود رئيسية لأستراتيجيات وابداع سلاسل التزويد الناجحة.

دراسة كل من **Haque and Islam** (2013) بعنوان : **"Effects of Supply Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh"** هدفت الدراسة الى اكتشاف أي الأبعاد الأكثر تأثيرا في ممارسات ادارة سلسلة التزويد(التعاون وتشارك المعلومات، وتصميم العمليات اللوجستية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وثقافة المنظمة) في رضا الزبائن في شركات صناعة الادوية في بنغلادش. وبعد تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة عشوائية بلغ تعدادها 160 مبحوثا من المديرين والتنفيذيين بوساطة استبانة صممت لهذا الغرض من مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة الى أن هناك تأثيرا قويا لكل من التعاون وتشارك المعلومات، وتصميم العمليات اللوجستية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في رضا الزبائن، بينما لم يكن هناك أي تأثير لثقافة المنظمة في رضا الزبائن. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: على الشركات أن تدرك أن الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يجب أن لا يبقى محصورا داخليا، بل يجب أن تعم فوائد تطوير تكنولوجيا المعلومات كافة الكيانات المشاركة في كافة مراحل سلسلة التزويد ، وان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يجب أن يرافقه استثمار في العنصر البشري من خلال التدريب المناسب والكافي. اما في مجال تطوير ثقافة المنظمة، فعلى الادارة العليا أن تبدي التزاما أقوى بنشر ثقافة ابداع سلسلة التزويد في كافة دوائر المنظمة وليس فقط في دائرة المشتريات. كذلك على الادارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار تطبيق بعض القضايا التي ناقشتها نظرية رأس المال الاحتماعي، ونشر ثقافة التدريب والتعليم وتبني ممارسات حديثة في الانتاج كالانتاج في الوقت المنسب تماما .

دراسة **Somuyiwa et al.** (2013) بعنوان : **"Firm's Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria"** هدفت الدراسة الى فحص كيف تستجيب الشركات للتغيرات في بيئة الاعمال بهدف استدامة وتطوير المزايا التنافسية في المنظمات النيجيرية. ولغرض جمع البيانات تم اختيار 115 شركة صناعية متوسطة وكبيرة الحجم تعمل في مجال الاغذية والمشروبات، والإلكترونيات، والأنسجة، والكيماويات، والصناعات المعدنية، وغيرها. وتوصلت الدراسة الى أن ابداع سلسلة التزويد لها أثر ايجابي في سرعة استجابة سلسلة التزويد، وأن سرعة استجابة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية، وأخيرا أن ممارسات ادارة سلسلة التزويد مرتبطة ايجابيا بالميزة التنافسية. وقد اوصت الدراسة الشركات الصناعية المبحوثة بتطبيق عدد من الاساليب لتحسن أداء اعمالهم وأن تكون تكنولوجيا المعلومات في المقدمة من أجل تحقيق مرور سهل وسريع للمواد والمعلومات، وكذلك أوصت الدراسة أن تدار سلسلة التزويد ابتداء من طلبات الزبائن وصولا الى باقي عناصر سلسلة التزويد. وأخيرا أوصت أن تقوم الشركات ببناء جسور الثقة داخل سلسلة التزويد من اجل تشارك المعلومات الحيوية لرفع كفائة ممارسات ادارة سلسلة التزويد .

دراسة **Hasan** (2013) بعنوان : **"Sustainable Supply Chain Management Practices and Operational Performance"** هدفت الدراسة الى التحقق في ممارسات ادارة سلسلة التزويد المستدامة وبيان أثر هذه الممارسات في الأداء البيئي والأداء التشغيلي في كبرى الشركات في استراليا، وفي محاولة لتسليط الضوء على هذا الحقل المتنامي في الأدب الإداري عبر تحري العلاقة بين السياسات البيئية والأداء التشغيلي. وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة عن الاسئلة التالية: ما هي الممارسات التي يتم تبنيها في الشركات المبحوثة لتحسين الأداء البيئي؟ وما هو أثر الممارسات الخضراء لادارة لسلسلة التزويد في الأداء البيئي والأداء التشغيلي؟ هذا وقد تم تطبيق دراسة حالة على خمس شركات تمارس ادارة سلاسل التزويد المستدامة بشكل فعال وتم اختيارها كعينة ملائمة. توصلت الدراسة الى أن ممارسات ادارة سلسلة التزويد المستدامة لها اثر ايجابي هام في الأداء البيئي والأداء التشغيلي، ووفرت الدراسة ارشادات لكيفية تطبيق ابداع سلسلة

التزويد البيئية، وزيادة االقدرة التنافسية على المستوى العالمي الأمر الذي سيكون له نتائج اقتصادية ايجابية على الشركات كتخفيض الكلف، وتحسين ادارة المخاطر، زيادة المبيعات والحصة السوقية، ونمو الدخل والشهرة. هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء ممارسات ادارة سلسلة التزويد الخضراء اعلى درجات الاهتمام، كزيادة نسبة اعادة التدوير في منتجاتهم ومواد التغليف، والتحول من الطاقة التقليدية الى الطاقة البديلة مع رفع كفاءة الطاقة المستخدمة في العمليات اللوجستية.

(2-3) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعدّ من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. كما يلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت في المدة الزمنية بين الأعوام(2004 -2013). ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

أولاً: أجريت أغلب الدراسات السابقة في الدول المتقدمة صناعياً، في حين لم يَحْضَ هذا الموضوع باهتمام كافٍ من قبل الباحثين والدارسين في المنطقة العربية ومنها الأردن في حدود علم الباحثة.

ثانياً: أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع سلسلة التزويد إلى أن بعض النتائج المتعلقة بابداع سلسلة التزويد تتباين من بلد الى آخر ومن قطاع الى آخر، لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة متباينة عن البيئات التي درست ابداع سلسلة التزويد ودورها في ممارسات الجودة الشاملة، والتي لم تدرس من قبل في الدول المتقدمة او العربية – على حد علم الباحثة-.

ثالثاً: تضمنت العينة في أغلب الدراسات السابقة المديرين من الإدارة العليا، بينما اشتملت عينة الدراسة الحالية على مديري الإدارة العليا، والإدارة الوسطى في مجتمع الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3- 1): المقدمـــــــــة.

(3- 2): منهج الدراسة.

(3- 3): مجتمع الدراسة وعينتها.

(3- 4): المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

(3- 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

(3- 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة.

(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3- 8): التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3- 1): المقدمــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان اثر ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.

لذا، فإن الفصل الحالي يتضمن منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3- 2): منهجية الدراسة

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية. فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من ابداع سلسلة التزويد وممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، ولتحديد أثر ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن.

(3 – 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن والبالغ عددها (45) شركة مسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة الأردنية وذلك حسب سجلات وزارة الصناعة والتجارة الأردنية لعام 2013م. ولعدم تمكن الباحثة من توزيع الاستبانة الدراسة على جميع الشركات فقد تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة بنسبة 15% من مجتمع الدراسة لاجراء الدراسة عليه، بواقع (7) شركات كانت جميعها واقعة في حدود العاصمة عمان . أما وحدة التحليل لعينة الدراسة فقد شملت المديرين العامين، والمديرين ورؤساء الاقسام في دوائر التخطيط والانتاج والمشتريات والإمداد والتزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن في حدود العاصمة عمان والبالغ عددهم (90) مبحوثا.

وتم توزيع (90) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (80) استبانة بنسبة (88.88%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (7) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي نتيجة عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (73) استبانة بنسبة (91.25%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

جدول رقم (3-1)

عينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة المئوية للمسترد(%)	الاستبانات الصالحة للتحليل	(%) للاستبانات الصالحة للتحليل
شركة ومعمل الفا لصناعة الدهانات والمعاجين	12	10	11.11	8	10.00
شركة بغداد لانتاج المواد الكهربائية	14	12	13.33	11	13.75
معمل شركة مسك لصناعة الورق الصحي	12	9	10.00	9	11.25
معمل الحاج ضياء السامرائي لانتاج البطانيات	11	10	11.11	8	10.00
معمل صبحي ابو فليقه لانتاج النايلون	9	9	10.00	9	11.25
شركة ومعامل الريان للصناعات البلاستيكية (سحاب)	12	11	12.22	11	13.75
شركة ومعامل المنظف الجديد لمواد التنظيف	20	19	21.11	17	21.25
المجموع	90	80	88.88	73	91.25

(3 . 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 – 2) ، (3 – 3) ، (3 – 4) ، (3 – 5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي). وبناء على تحليل المتغيرات الديمغرافية السابقة يوضح الجدول (3 . 2) أن 78.1% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 21.9% هم من الإناث.

الجدول (3 – 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	57	78.1
	إناث	16	21.9
المجموع		73	100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد أشرت نتائج التحليل في الجدول (3 - 2) أن 28.80% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تقل اعمارهم عن 30 سنة ، وأن 35.6% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين من 30 إلى اقل من 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن16.4% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى اقل من 50سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 19.2%.

الجدول (3 – 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	اقل من30 سنة	21	28.8
	من 30– اقل من 40سنة	26	35.6
	من 40– اقل من 50 سنة	12	16.4
	50 سنة فأكثر	14	19.2
المجموع		73	100

وبما يرتبط بمتغير مدة الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 – 4) أن ما نسبته 15.1% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل و30.7% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 . اقل من 10 سنوات؛ وأن 34.2%. هم

ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 - اقل من15 سنوات واخيراً، تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنوات بلغت 11.0%.

الجدول (3 – 4)
يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب مدة الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة الخبرة	5 سنوات فأقل	11	15.1
	من 5 – اقل من 10 سنوات	29	39.7
	من 10 - اقل من 15 سنة	25	34.2
	من 15 سنة فأكثر	8	11.0
المجموع		73	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 – 5) فقد تبين أن 20.5% من حملة شهادة بكالوريوس فما دون في اختصاصهم، وأن 60.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) في اختصاصهم هي 19.1%.

الجدول (3 – 5)
يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	اقل من بكالوريوس	15	20.5
	بكالوريوس	44	60.3
	دراسات عليا	14	19.1
المجموع		73	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 – 6) أن 30.13% هم من مستوى المديرين، وان 69.87% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من رؤساء الاقسام في اختصاصهم (التخطيط، والإنتاج، والمشتريات، والإمداد والتزويد).

الجدول (3 – 6)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير	22	30.13
	رئيس قسم	51	69.87
المجموع		265	100

(3 – 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كاداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 وبرنامج تحليل المسار Amos

وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس إبداع سلسلة التزويد عبر بعدين رئيسين ، هما (تحسين عملية سلسلة التزويد، وتكنولوجيا المعلومات) بواقع (15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

ابداع سلسلة التزويد	تحسين العملية	تكنولوجيا المعلومات
عدد الفقرات	7	8
ترتيب الفقرات في الاستبانة	1 – 7	8 – 15

الجزء الثالث: تضمن مقياس ممارسات الجودة الشاملة عبر أربعة أبعاد رئيسة، وهي (التركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، وإدارة جودة المورد، والتحسين المستمر) و(21) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

ممارسات الجودة الشاملة	التركيز على العميل	المعلومات والتحليل	إدارة جودة المورد	التحسين المستمر
عدد الفقرات	5	6	5	5
ترتيب الفقرات في الاستبانة	16 – 20	21 – 26	27 – 31	32–36

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (36) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 – 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون . SPSS V.20 .

وقد قامت الباحثة من خلال الرزمة الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة التحليل عن وسطها الحسابي.
- معالة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون القرار لمستوى الأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومعامل الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد ، واي المتغيرات الاكثر تأثير في المتغير التابع.

(3 – 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 – 7-1) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذفا وتعديل اواضافة في ضوء

المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبيانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (1).

(3 – 7-2) ثبات إداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 – 1) وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2006). وقد قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3 – 7) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفاα)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	**ابداع سلسلة التزويد**	15	0.908
1.1	تحسين العملية	7	0.862
2.1	تكنولوجيا المعلومات	8	0.850
2	**ممارسات الجودة الشاملة**	21	0.925
1.2	التركيز على العميل	5	0.719
2.2	المعلومات والتحليل	6	0.840
3.2	ادارة جودة المورد	5	0.809
4.2	التحسين المستمر	5	0.872

إذ يوضح الجدول (3 – 7) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها والتي تراوحت بين (0.908) لابداع سلسلة التزويد كحد أدنى، و (0.925) لممارسات الجودة الشاملة كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006).

(3 – 8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov - Smirnov وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ إرتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3 – 8). وقد تم صياغة الفرضية التالية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما يلي (Marsaglia et al.,2003):

H_0: يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت ($\alpha > 0.05$).

H_A: لا يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت ($\alpha < 0.05$).

وبالنظر إلى الجدول(3 – 8) وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 8)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	**ابداع سلسلة التزويد**	4.311	0.551	1.122	0.161	يتبع التوزيع الطبيعي
1 – 1	تحسين العملية	4.317	0.625	1.502	0.076	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 1	تكنولوجيا المعلومات	4.306	0.577	1.062	0.209	يتبع التوزيع الطبيعي
2	**ممارسات الجودة الشاملة**	4.296	0. 491	0.932	0.351	يتبع التوزيع الطبيعي
1 – 2	التركيز على العميل	4.296	0.500	1.465	0.075	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 2	المعلومات والتحليل	4.267	0.589	1.149	0.142	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 2	ادارة جودة المورد	4.285	0.588	1.565	0.105	يتبع التوزيع الطبيعي
4 – 2	التحسين المستمر	4.345	0.641	1.522	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي

*يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة (α > 0.05)

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 – 1): المقدمـــــــــة

(4 – 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع
النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمـــــــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 – 2-1): ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

لوصف وتحليل ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1).

الجدول (4 – 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" لمستوى ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

ت	ابداع سلسلة التزويد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	تحسين العملية	7	4.317	0.625	58.871	0.000	1	مرتفع
2	تكنولوجيا المعلومات	8	4.306	0.577	63.539	0.000	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لابداع سلسلة التزويد	17	4.311	0.511	66.593	0.000		مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 . 1) إلى مستوى ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.306 - 4.317)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى ابداع سلسلة التزويد فكان (4.311) وبمستوى ممارسة مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء بعد تحسين العملية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.317) وإنحراف معياري (0.625) وبمستوى مرتفعة. فيما جاءت تكنولوجيا المعلومات بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.306) وإنحراف معياري (0.577) وحصل على مستوى مرتفعة أيضاً.

كما يوضح الجدول (4 – 1) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول ابداع سلسلة التزويد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ابداع سلسلة التزويد.ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول أهمية ابداع سلسلة التزويد حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع ابعاد الابداع . وبشكل عام يتبين أن مستوى ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

أما بالنسبة لفقرات كل ممارسة من ابداع سلسلة التزويد فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الممارسة للفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 2) ؛ (4 – 3).

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لتحسين عملية ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

ت	تحسين العملية في ابداع سلسلة التزويد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحسين
5	تحرص إدارة الشركة على استمرار التحسين والتطوير لتعزيز جوده عملياتها.	4.4795	0.689	55.516	0.000	1	مرتفعة
1	تنتهج إدارة الشركة أساليب الإبداع المستمر في العمليات الأساسية لتقديم المنتج.	4.3973	0.777	48.347	0.000	2	مرتفعة
6	تمنح إدارة الشركة الموظفين فرصة تطبيق أساليب الإبداع الفعال بثقة وبدون تردد لتحسين عملياتها.	4.3833	0.812	46.265	0.000	4	مرتفعة
3	تتبع إدارة الشركة الأساليب الإبداعية في تحقيق فعالية عملياتها.	4.2740	0.961	37.991	0.000	3	مرتفعة
2	تركز إدارة الشركة على الإبداع لخفض التكاليف في إنتاج المنتج.	4.2329	0.950	38.051	0.000	5	مرتفعة
7	تركز إدارة الشركة على كيفيه تطبيق الأفكار الإبداعية لتعزيز مفاهيم الجودة في العمليات	4.2192	0.853	42.219	0.000	6	مرتفعة
4	تركز إدارة الشركة على الحلول المبتكرة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها.	4.1172	0.837	43.047	0.000	7	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لشراكة المزود الإستراتيجية	4.317	0.625				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 – 2) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتحسين عملية ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.1172 - 4.4795) بمتوسط كلي مقداره (4.317) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحسين عملية ابداع

سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحرص إدارة الشركة على استمرار التحسين والتطوير لتعزيز جوده عملياتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.4795) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.317)، وانحراف معياري بلغ (0.689)، فيما حصلت الفقرة " تركز إدارة الشركة على الحلول المبتكرة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها". على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.1172) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.317) وانحراف معياري (0.837).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول البعد الخاص بتحسين عملية ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحسين عملية ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن.ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد تحسين عملية ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة تحسين عملية ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 – 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تكنولوجيا المعلومات في سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن

ت	تكنولوجيا المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
8	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة بإخبار الموردين بالاحتياجات المتغيرة مسبقاً	4.3288	0.81743	45.246	0.000	4	مرتفعة
9	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة بالتشارك مع الموردين في المعلومات الملائمة لعملياتنا	4.1644	0.91308	38.968	0.000	7	مرتفعة
10	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة بتلقي المعلومات التي تؤثر في أعمالها والتزود بها من الخارج	4.2329	0.97924	36.933	0.000	6	مرتفعة
11	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات بالتشارك مع الأطراف الخارجية بالمعرفة الخاصة بعمليات الشركة الرئيسية	4.1134	0.91308	38.968	0.000	8	مرتفعة
12	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة للوصول الى المعلومات المطلوبة بشكل تام.	4.3699	0.79069	47.220	0.000	3	مرتفعة
13	يطبق نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة اساليب تكنولوجية ابداعية جديدة لخدمة العمليات.	4.4521	0.64638	58.848	0.000	1	مرتفعة
14	يمتلك نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة دليل تنظيمي للوصول الى المواقع المختلفة في الشركة	4.4110	0.66323	56.824	0.000	2	مرتفعة
15	يوفر نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة المهام التي تتصل بنظام المعلومات مباشرة.	4.3156	0.83425	44.333	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتكنولوجيا المعلومات في سلسلة التزويد	4.3065	0.57774				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 – 3) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بسلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.1134 - 4.4521) بمتوسط كلي مقداره (4.3065) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يطبق نظام تكنولوجيا المعلومات في الشركة اساليب تكنولوجية ابداعية جديدة لخدمة العمليات" بمتوسط حسابي بلغ (4.4521) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.3065) وانحراف معياري بلغ (0.64638)، فيما حصلت الفقرة " يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات بالتشارك مع الأطراف الخارجية بالمعرفة الخاصة بعمليات الشركة الرئيسية" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.1134) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.3065) وانحراف معياري (0.91308).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

(4 - 2-2): ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية في الأردن

لوصف وتحليل ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجداول (4 – 4).

الجدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" لمستوى تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

ت	ممارسات الجودة الشاملة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
1	التركيز على العميل	5	4.2959	0.5001	73.390	0.000	2	مرتفع
2	المعلومات والتحليل	6	4.2671	0.5897	61.821	0.000	4	مرتفع
3	ادارة جودة المورد	5	4.2849	0.5887	62.188	0.000	3	مرتفع
	التحسين المستمر	5	4.3452	0.6405	57.960	0.000	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسات الجودة الشاملة		21	4.2968	0.49165	74.671	0.000	مرتفع	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 – 4) إلى مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بين (4.2671 - 4.3452)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن فكان (4.2968) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت ممارسة التحسين المستمر بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.3452) وإنحراف معياري

(0.6405) وبمستوى ممارسة مرتفع. فيما جاءت ممارسة التركيز على العميل بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.2959) وانحراف معياري (0.5001) وحصلت على مستوى ممارسة مرتفع. وبالمرتبة الثالثة جاءت ممارسة ادارة جودة المورد وبمتوسط حسابي (4.2849) وإنحراف معياري (0.5887) وحصلت على مستوى ممارسة مرتفع .واخيراً، وبالمرتبة الرابعة جاءت ممارسة المعلومات والتحليل وبمتوسط حسابي (4.2671) وإنحراف معياري (0.5897) وحصلت على مستوى ممارسة مرتفع أيضاً.

كما يوضح الجدول (4 – 4) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع المزايا. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل ممارسة من ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي"t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 5)؛ (4 – 6)؛ (4 – 7)؛ (4 – 8).

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

ت	ممارسة التركيز على العميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقيق
16	تقوم إدارة الشركة باستمرار بتقييم علاقات الزبائن وتحسينها	4.2255	0.70630	50.873	0.000	4	مرتفعة
17	تقوم إدارة الشركة بانتظام بتلبية حاجات الزبائن	4.4384	0.76351	49.667	0.000	1	مرتفعة
18	تجتهد إدارة الشركة في معرفة حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية	4.3014	0.73946	49.700	0.000	3	مرتفعة
19	تقوم إدارة الشركة بحل المشاكل والشكاوي المقدمة من الزبائن بشكل سريع وفوري	4.3288	0.66781	55.383	0.000	2	مرتفعة
20	تجمع إدارة الشركة البيانات بشكل دوري لمراقبة التغيرات في حاجات الزبائن	4.2055	0.76301	47.092	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة التركيز على العميل	4.2959	0.5001				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يوضح الجدول (4 – 5) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.2055 - 4.4384) بمتوسط مقداره (4.2959) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقوم إدارة الشركة بانتظام بتلبية حاجات الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (4.4384) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.2959)، وانحراف معياري بلغ (.0.76351) فيما حصلت الفقرة " تجمع إدارة الشركة البيانات بشكل دوري لمراقبة

التغيرات في حاجات الزبائن " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.2055) وانحراف معياري (0.76301).

ويبين الجدول (4 – 5) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى بممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

ت	المعلومات والتحليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
21	تسمح المعلومات لإدارة الشركة بالتحكم وتحسين العمليات الإنتاجية	4.1114	0.78198	45.501	0.000	6	مرتفعة
22	تمتلك إدارة الشركة وصولا سهلا وسريعا للمعلومات التي تحتاجها	4.3288	0.76476	48.362	0.000	2	مرتفعة
23	تسمح بيانات الزبائن وبيانات الأداء للشركة بتتبع الأداء لعملياتها	4.2877	0.69681	52.574	0.000	3	مرتفعة
24	تتلقى إدارة الشركة المعلومات في الوقت المحدد	4.2466	0.82967	43.731	0.000	4	مرتفعة
25	تجمع إدارة الشركة وتحلل المعلومات الخاصة بالنشاطات الهامة بالجودة	4.4110	0.79644	47.319	0.000	1	مرتفعة
26	تقوم الشركة بتقييم وتحسين أنظمة معلوماتها باستمرار	4.1644	0.86625	41.074	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمعلومات والتحليل	4.2671	0.58974				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 – 6) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.1114 - 4.4110) بمتوسط مقداره (4.2671) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقيق ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تجمع إدارة الشركة وتحلل المعلومات الخاصة بالنشاطات الهامة بالجودة" بمتوسط حسابي بلغ (4.4110) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.2671)، وانحراف معياري بلغ (0.79644)، فيما حصلت الفقرة " تسمح المعلومات لإدارة الشركة بالتحكم وتحسين العمليات الإنتاجية"

على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.1141) وانحراف معياري (0.78198).

ويبين الجدول(4 – 6) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقيق ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول(4 – 6) أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقيق ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 – 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

ت	ممارسة ادارة جودة المورد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
27	تعمل إدارة الشركة على توضيح المواصفات للمواد المطلوبة من الموردين بدقة	4.2192	0.86997	41.437	0.000	4	مرتفعة
28	تبني إدارة الشركة علاقات إستراتيجية طويلة مع الموردين	4.3699	0.87412	42.713	0.000	2	مرتفعة
29	تقييم إدارة الشركة أداء الموردين بشكل منتظم ودوري	4.4384	0.70684	53.649	0.000	1	مرتفعة
30	تختار إدارة الشركة الموردين على أساس النوعية	4.2329	0.75499	47.902	0.000	3	مرتفعة
31	تشرك إدارة الشركة الموردين بشكل فعال في برامج ونشاطات تحسين الجودة	4.1644	0.76401	46.571	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة جودة المورد	4.2849	0.58871				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (4 – 7) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.4384 - 4.1644) بمتوسط مقداره (3.901) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقييم إدارة الشركة أداء الموردين بشكل منتظم ودوري " بمتوسط حسابي بلغ (4.4384) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.2849)، وانحراف معياري بلغ (58871.)، فيما حصلت الفقرة " تشرك إدارة الشركة الموردين بشكل فعال في برامج ونشاطات تحسين الجودة " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.1644) وانحراف معياري (0.76401).

ويبين الجدول (4 – 7) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحقق ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن. ويشير الجدول(4 – 7) أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 – 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

ت	مرونة نظم العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المرونة
32	تحسنت الكثير من منتجات الشركة خلال فترة زمنية قصيرة	4.5342	0.62544	61.942	0.000	1	مرتفعة
33	تلقت إدارة الشركة العديد من الجوائز التقديرية والتشجيعية لجودة منتجاتها وعملياتها	4.3151	0.76152	48.414	0.000	2	مرتفعة
34	يمتلك الموظفين في الشركة غالبا فرصا لاقتراح تحسينات وتعديلات للعمليات الإنتاجية	4.3014	0.92323	39.807	0.000	3	متوسطة
35	تستخدم إدارة الشركة المقارنات المرجعية مع الشركات المنافسة لتحسين عملياتها وأدائها	4.2740	0.76848	47.518	0.000	4	متوسطة
36	لدى إدارة الشركة جهاز استعلام متطور يزودها بالمعلومات التي تخص الاقتراحات من زبائنها	4.2314	0.82807	44.382	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة نظم العمليات	4.3452	0.64054				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً،يوضح الجدول (4 – 8) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.2314 - 4.5342) بمتوسط مقداره (4.3452) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحسنت الكثير من منتجات الشركة خلال فترة زمنية قصيرة " بمتوسط حسابي بلغ (4.5342) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.3452)، وانحراف معياري بلغ (0.62544)، فيما حصلت الفقرة " لدى إدارة الشركة جهاز استعلام متطور يزودها بالمعلومات التي تخص الاقتراحات من زبائنها " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.2314) وانحراف معياري (0.82807).

ويبين الجدول(4 – 8) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى بممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى بممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. ويشير الجدول(4 – 8) أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة ل بممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى بممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

(4 - 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF)

للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح بـه Tolerance أكبر من (0.05). والجدول رقم (4 – 9) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 – 9)
نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	تحسين عملية ابداع سلسلة التزويد	2.211	0.766
2	تكنولوجيا المعلومات	2.229	0.731

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 9) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (ابداع سلسلة التزويد)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (تحسين عملية ابداع سلسلة التزويد، وتكنولوجيا المعلومات) والبالغة (2.211؛ 2.229) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.731- 0.766) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في شركات الصناعات الغذائية في الأردن.

(4 – 4) : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى H_{01}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الممارسة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الأردنية	0.738	0.545	41.871	بين المجاميع	2	0.000	تحسين العملية	0.268	2.396	0.004
				البواقي	70		تكنولوجيا المعلومات	0.527	4.710	0.000
				المجموع	72					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 10) أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد

بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.738) عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.545)، أي أن ما قيمته (0.545) من التغيرات في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ناتج عن التغير في ابداع سلسلة التزويد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.268).لتحسين العملية، و(0.527) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بابداع سلسلة التزويد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردنية بقيمة (0.268). لتحسين العملية ، (0.527) للتكنولوجيا المعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.871) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

***وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها** (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) **في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)*

وللتوصل الى أي الابعاد في ابداع سلسلة التزويد ذات التأثير الأكبر، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أي أبعاد ابداع سلسلة التزويد الأكثر تأثيرا في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
ممارسة الجودة الشاملة	تكنولوجيا المعلومات	0.712	0.507	117.984	0.500	73.123	1	71	0.000
	تكنولوجيا المعلومات + تحسين العملية	0.738	0.545	67.490	0.532	5.738	1	70	0.019

يوضح الجدول (4 – 11) أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.712) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.738) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية لابداع سلسلة التزويد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد ***R^2*** فقد بلغ (0.507) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.545) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية لابداع سلسلة التزويد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد ***R^2* Change** (0.500) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.037) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا

التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (73.123) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(5.738) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير ابداع سلسلة التزويد بأبعادها في كل بعد من أبعاد ممارسة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، وادارة جودة المورد، والتحسين المستمر) في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى اربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى H_{01-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية) في ممارسة التركيو على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية) في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التزويد في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن	0.656	0.430	26.452	بين المجاميع	2	0.000	تحسين العملية	0.324	2.590	0.012
				البواقي	70		تكنولوجيا المعلومات	0.389	3.107	0.003
				المجموع	72					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 12) أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على العميل ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.656) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.430)، أي أن ما قيمته (0.430) من التغيرات الحاصلة في ممارسة التركيز على العميل تكون ناتجة عن التغير في ابداع سلسلة التزويد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.324) لتحسين العملية ، و(0.389) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بابداع سلسلة التزويد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بقيمة (0.324) لتحسين العملية ، و(0.389) لتكنولوجيا المعلومات . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (26.452) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الفرعية الاولى، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) **في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة** $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر في ابداع سلسلة التزويد بأبعادها في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التزويد الأكثر تأثيرا في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
ممارسة التركيز على العميل	تكنولوجيا المعلومات	0.6130	0.376	42.759	0.376	42.759	1	71	0.000
	تكنولوجيا المعلومات + تحسين العملية	0.656	0.430	26.452	0.055	6.706	1	70	0.000

يوضح الجدول (4 – 13) أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على

العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.613) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.656) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية لابداع سلسلة التزويد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.376) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.430) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية لابداع سلسلة التزويد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 **Change** (0.376) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(o.055) تكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (42.759) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(6.706) لتكنولوجيا المعلومات وتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إبداع سلسلة التزويد في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات العراقية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن	0.680	0.463	30.177	بين المجاميع	2	0.000	تحسين العملية	0.182	1.502	0.138
				البواقي	70		تكنولوجيا المعلومات	0.541	4.456	0.000
				المجموع	72					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 14) أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد تكنولوجيا المعلومات في سلسلة التزويد ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.680) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.463)، أي أن ما قيمته (0.463) من التغيرات الحاصلة في ممارسة المعلومات والتحليل تكون ناتجة عن التغير في تكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ابداع سلسلة التزويد ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.541) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في ابداع سلسلة التزويد يؤدي إلى زيادة في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بقيمة (0.541) لتكنولوجيا المعلومات . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.177) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة

قبول الفرضية الفرعية الثانية، في الجزء المتعلق بتكنولوجيا المعلومات منها وقبول الجزء المتعلق بتحسين العملية وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الفرعية الثانية جزئيا، وتقبل الفرضية البديلة لها التي والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد ببعدها(تكنولوجيا المعلومات) **في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر في ابداع سلسلة التزويد بأبعادها في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التزويد الأكثر تأثيرا في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Change Statistics التغيرات الإحصائية				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
ممارسة التركيز على العميل	تكنولوجيا المعلومات	0.668	0.446	57.087	0.446	57.087	1	71	0.000

يوضح الجدول (4 – 15) أثر ابداع سلسلة التزويد ببعدها (تكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد تكنولوجيا المعلومات

في ابداع سلسلة التزويد في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالآتي: (0.668) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.446) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.446) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$،. ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (57.087) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة H_{01-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن في ممارسة ادارو جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابداع سلسلة التزويد في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن	0.565	0.319	16.384	بين المجاميع	2	0.000	تحسين العملية	0.338	2.470	0.016
				البواقي	70		تكنولوجيا المعلومات	0.275	2.013	0.048
				المجموع	72					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 16) أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على العميل ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.565) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.319)، أي أن ما قيمته (0.319) من التغيرات الحاصلة في ممارسة ادارة جودة المورد تكون ناتجة عن التغير في ابداع سلسلة التزويد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.338) لتحسين العملية ، و(0.275) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بابداع سلسلة التزويد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بقيمة (0.338) لتحسين العملية ، و(0.275) لتكنولوجيا المعلومات . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي

بلغت (16.384) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها(تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) **في ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر في ابداع سلسلة التزويد بأبعادها في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التزويد الأكثر تأثيرا في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
ممارسة التركيز على العميل	تحسين العملية	0.529	0.279	27.534	0.269	22.534	1	71	0.000
	تحسين العملية + تكنولوجيا المعلومات	0.565	0.319	6.384	0.239	4.052	1	70	0.048

يوضح الجدول (4 – 17) أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية

العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط *R* للمتغيرات كالآتي: (0.529) لتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.565) لتحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات لابداع سلسلة التزويد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.279) لتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.319) لتحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات في ابداع سلسلة التزويد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 **Change** (0.269) لتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(o.039) لتحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (27.534) لتحسين العملية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(16.384) لتحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة $H_{01\text{-}4}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

جدول (4 – 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إبداع سلسلة التزويد في ممارسة التحسين المستمر في الشركات العراقية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن	0.616	0.379	21.392	بين المجاميع	2	0.000	تحسين العملية	0.099	0.755	0.453
				البواقي	70		تكنولوجيا المعلومات	0.543	4.162	0.000
				المجموع	72					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 18) أثر ابداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية ، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد تكنولوجيا المعلومات في سلسلة التزويد ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.616) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.379)، أي أن ما قيمته (0.379) من التغيرات الحاصلة في ممارسة التحسين المستمر تكون ناتجة عن التغير في تكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ابداع سلسلة التزويد ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.543) لتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في ابداع سلسلة التزويد يؤدي إلى زيادة في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بقيمة (0.543) لتكنولوجيا المعلومات . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.392) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الأولى، في الجزء المتعلق بتكنولوجيا المعلومات منها وقبول الجزء المتعلق بتحسين العملية وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الفرعية الرابعة جزئيا، وتقبل الفرضية البديلة لها التي والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابداع سلسلة التزويد ببعدها(تكنولوجيا المعلومات) **في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر في ابداع سلسلة التزويد بأبعادها في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

جدول (4 – 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان ابداع سلسلة التزويد الأكثر تأثيرا في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Change Statistics التغيرات الإحصائية				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
ممارسة التركيز على العميل	تكنولوجيا المعلومات	0.612	0.371	42.471	0.371	42.471	1	71	0.000

يوضح الجدول (4 – 19) أثر ابداع سلسلة التزويد ببعدها (تكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد تكنولوجيا المعلومات في ابداع سلسلة التزويد في ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن ، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.612) لتكنولوجيا

المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.371) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.371) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)،. ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (42.471) لتكنولوجيا المعلومات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الـفـصـل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 . 1): النتائج

(5 . 2): التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، وكما يأتي:

(5 . 1): النتائج

(5 . 1 . 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(5 . 1 . 1 . 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لممارسات سلسلة التزويد

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن كان مرتفعا وبمتوسط حسابي بلغ (4.311)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن بين (4.317 - 4.306)، وقد جاءت ممارسة تحسين العملية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.317)، يليها ممارسة تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (4.306).
2. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تحسين العملية كأحد ابعاد ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.
3. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

وترى الباحثة أن هذه النتائج المتعلقة بممارسات ابداع سلسلة التزويد منطقية، حيث أن ممارسات ابداع سلسلة التزويد تقوم على التشارك شبه الكامل ما بين الشركات والموردين في تنسيق المواد وتدفق المعلومات، واستمطار الافكار الابداعية وتطبيقها وصولا الى ما يحقق مفهوم الشبكة التعاونية من الامداد والدعم اللوجستي والمشتريات وعمليات الإنتاج والتوزيع من أجل تحقيق الشركات ميزة تنافسية تتعلق بجودة منتجاتها، وهذا بطبيعة الحال يتطلب شراكة حقيقية مع المزودين بالإضافة إلى بناء علاقات قوية مع العملاء من خلال التركيز عليهم الامر الذي يؤدي الى تحسين فاعلية سلسلة التزويد.

(5 . 1 . 1 . 2): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لممارسات الجودة الشاملة

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.2968)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بين (4.2671 - 4.3452)، وقد جاءت ممارسة التحسين المستمر بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.3452)، يليها ممارسة التركيز على العميل بمتوسط حسابي (4.2959). يليها ممارسة ادارة جودة المورد بمتوسط حسابي (4.2849)وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، جاءت ممارسة المعلومات والتحليل بمتوسط حسابي بلغ (4.2671).
2. تبيّن أن مستوى ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.
3. اشارت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التركيز على العميل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

4. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا. وهو ما يمكن تفسيره بأن الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن تسعى لتحقيق مزايا الجودة وذلك من خلال تحقيق مستوى عال من الاستخدام الفعال للمعلومات والتحليل من منطلق ان المعرفة قوة وبما ينعكس في جودة منتجاتها بالدرجة الأولى ومن ثم العمل على إيصال منتجاتها للعملاء بالدرجة الثانية.
5. تبيّن أن مستوى ممارسة إدارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

6. كما تبيّن أن مستوى ممارسة التحسين المستمر في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

(5 . 1 . 1 . 2): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إبداع سلسلة التزويد بأبعادها (تحسين العملية، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسات الجودة الشاملة الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ان لأبعاد ادارة الجودة الشاملة تأثير هام وقوي في اداء المنظمة، وكنتيجة لذلك وبالأعتماد على مقاييس الاداء التي تتطلب التحسين المستمر، فقد تتطلب التركيز على عناصر مختلفة من ادارة الجودة الشاملة بالأضافة الى الدراية بعوامل المنظمة الأخرى مثل (العلامة التجارية) لتحقيق الأداء المتفوق ، كما ورد في دراسة **Onuwa** **(2008)** بعنوان **"Quality Management Practices andOrganizational Performance"**
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إبداع سلسلة التزويد(تحسين العملية، وتكنولوجيا المعلومات) في ممارسة التركيز على العميل كأحد أبعاد الجودة

الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد اكد صحة هذه النظرية ما جاء في دراسة السامرائي (2012) بعنوان "**دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة**" ، إن اكثر من 97% من أفراد عينة الدراسة يرون ان الادارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بألتزاماتها تجاه الزبائن ، وهذا من اهم الأمور التي تؤدي الى تحقيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة.

3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أعلى لممارسة تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد ممارسات إبداع سلسلة التزويد في ممارسة التركيز على العميل كأحد أبعاد ممارسة الجودة الشاملة في مقابل تحسين العملية في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). . وتبين وجود علاقة ارتباط قوية بين توافر عناصر تكنولوجيا المعلومات وتحسين اداء سلاسل التزويد. كما أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحسين أداء سلاسل التزويد وهو ما أستنتجه ارتيمية من دراسته (2006) بعنوان "**تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التزويد**".

4. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تحسين العملية كأحد ابعاد ممارسات ابداع سلسلة التزويد في ممارسة المعلومات والتحليل في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ان الحصول على المعلومات يعني تقليل الاختلاف او التباين في سلسلة التزويد. (**Poiger 2010) بعنوان "Improving performance of supply chain processes by reducing variability"**

5. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ممارسات ابداع سلسلة التزويد في ممارسة المعلومات والتحليل في الجودة

الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05). ان

فعالية تبادل المعلومات تعزز إلى حد كبير من فعالية ممارسات سلاسل التزويد، وديناميكية سلسلة التزويد لديها تأثير إيجابي كبير على فعالية تبادل المعلومات Zhou & Benton (2007). "Supply Chain Practice and Information Sharing"

6. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تحسين العملية في ابداع سلسلة التزويد في ادارة جودة المورد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ركزت التوصيات على ضرورة بناء علاقة وثيقة مع المجهزين ،زيادة اهتمام الشركة بسلسلة التزويد التي تبدأ من المجهز الى الزبون وتثقيف العاملين والمديرين بشكل خاص على التحول من إدارة المواد الى ادارة سلسلة التزويد وإتخاذ الاجراءات الصحيحة في التجهيز ، والاهتمام بالبيع ومنافذ التوزيع. اللامي (2009) بعنوان "**مقاييس أداء سلسلة التجهيز، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية**"

7.وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تحسين العملية كأحد ابعاد ابداع سلسلة التزويد في ادارة جودة المورد اعلى من بعد تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما ورد في دراسة **البهنسي**،(2012) بعنوان **أثر ممارسات سلاسل التزويد في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن**" وبناءً على النتائج أوصى الباحث بضرورة تعزيز العلاقات مع المزودين من خلال اشراكهم في الخطط الإستراتيجية وتكثيف المعلومات المتبادلة، وإيجاد طرق جديدة في تعزيز ممارسات سلاسل التزويد من أجل تحقيق أعلى حصة سوقية والمنافسة عالمياً.

8.عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تحسين العملية في ابداع سلسلة التزويد في التحسين المستمر كأحد ابعاد ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إعتبار مبادئ التحسين المستمر جزء أساسي من ثقافة المنظمة والسعي نحو تطبيقها والعمل على زيادة الوعي لدى جميع العاملين فيها. جويحان (2013) بعنوان "**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء المنظمي للمؤسسات الصناعية،دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية**".

(5 . 2 . 1): التوصيات

تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقاً من نتائجها، تقدم الباحثة التوصيات الآتية:

1. قيام الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بإشراك الموردين الرئيسين في عمليات تطوير المنتجات الجديدة لما لهم من اهمية كبيرة في ذلك.
2. العمل على تفعيل عملية جمع البيانات المتعلقة بحاجات الزبائن للوصول إلى تعديل المنتجات بناء على حاجات الزبون
3. العمل على تفعيل إدارة المعلومات وتسخيرها في التحكم وتحسين العمليات الانتاجية
4. العمل على اشراك الموردين بشكل فاعل في برامج تحسين الجودة
5. العمل على تعزيز العلاقة بين الموردين والشركة من أجل تسخير هذه العلاقة في خدمة العميل
6. أن تركز إدارة الشركة على الحلول المبتكرة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها
7. القيام الشركات العراقية الصناعية العاملة في الاردن بالعمل على ايجاد نوع من الروابط التشاركية في المعرفة بين الشركات المبحوثة والأطراف الخارجية بعمليات الشركة
8. العمل على تطوير نظام تكنولوجيا معلومات يسمح بتشارك الموردين في المعلومات الملائمة لعمليات الشركة التصنيعية

9. ايجاد آليات تعمد فيها الشركات إلى تطبيق الأفكار الابداعية لتعزيز مفاهيم الجودة في العمليات
10. التأكيد على ضرورة استجابة نظم عمليات ومعلومات الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء وتركيزها على العميل انطلاقا من تحقيقها لممارسة الجودة الشاملة .
11. الإهتمـام مـن قبـل الشـركات الصـناعاية العراقيـة العاملـة فـي الأردن بتكنولوجيـا العمليات المتعلقة بسلسلة التزويد لما لها من دور في ترتيب المعدات الإنتاجية لمعالجة التغييرات في طلبيات العملاء.

اولا: المراجع العربية

ثانيا: المراجع الاجنبية

أولاً : المراجع العربية:

- ابو الرجال، حسين،(2007)، "أثر ادارة سلسلة التوريد على الاداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن،(2006)، "مقدمة في : إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي"، الإبراهيمية ،الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- ارتيمة، هاني جزاع،(2006)، ""تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التزويد. دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.
- البهنسي، مضر،(2012)، "أثر ممارسات سلاسل التزويد في الممارسة التنافسية :دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.
- البوطي، محمد سعيد رمضان ،(1996) فقه السيرة النبوية مع موجز لتاريخ الخلافة الراشدة ، دار الفكر ، دمشق .
- الجوازنة، بهجت، الحوري، سليمان،(2011)، "تقييم أداء سلسلة التزويد في الشركات الصناعية الأردنية"، **مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 27، العدد (1-أ)، ص 33-64.
- جودة ، محفوظ احمد، (2009)، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دالا وائل للنشر، عمان الاردن.
- حسان، محمد احمد(2009)، **إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- الرشيدي، سالم سعود ،(2004) " **اثر الانماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودي** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الادرنية عمان.
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز،(2006)، أساسيات إدارة سلاسل التزويد، **مجلة إدارة الأعمال**، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر.

- السامرائي، برهان الدين حسين ،(2012)،**دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة**،دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،رسالة ماجستير .
- الشموط، محمد، سالم ،(2007)،"**أثر علاقة المنظمة بالمزودين في إدارة سلسلة التزويد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة**"، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الشيخ قاسم، عمر،ساوس ،(2011)،**إعادة هندسة عمليات سلسلة التوريد**،الجامعة الأفريقية أدرار،المحور المعالج: المقاربات الفكرية والمنهجية في مجال الإبداع والتغيير التنظيمي،بحث مقدم الى الملتقى الدولي.
- عبد الرحمن، توفيق,(2003). "**الجودة الشاملة الدليل المتكامل** ",مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك",جمهورية مصر العربية .
- عبيدات، كنعان ،(2007)، "**استكشاف مدى تطبيق سلسلة التزويد المتكاملة: دراسة ميدانية على كبرى الشركات في الأردن**"، **رسالة دكتوراه، جامعة** عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- العتيبي، عزيزة عبد الرحمن ،(2010)،**أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية** ،دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية في مالبورن، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- العمري ، ابراهيم ، نصار ، هالة، (1997)، الخطوات الارشادية في تطبيق نظم ادارة الجودة المتكاملة، المركز العربي للتطوير الاداري.
- الغزاوي، محمد ،(2002)، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة** ، دار وائل للنشر ، عمان .
- قنديل، باسل فارس ،(2008)،**أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية**،دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الأسلامية،غزة.
- كرادشة وفاء نايل عطاالله ،(2012)،**تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأستخدام معايير الأعتماد**،

دراسة **ميدانية في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للأطفال في الأردن،دراسة حالة من وجهة نظرمقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة**،رسالة ماجستير،كلية الأعمال،قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- اللامي،غسان قاسم،(2008)، **تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات**،ط1،دار الثراء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،.

المقيد ، عاهد مطر ، (2006)، واقع الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره" رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة.

- الملاح منتهى احمد علي ،(2005)،**درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس**،جامعة النجاح الوطنية،كلية الدراسات العليا،رسالة ماجستير.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abrunhosa ,A., & Moura E Sa, P.,"Are Principles Supporting Innovation In The Portuguese Footwear Industry ?" , **Technovation**, 28(4),(2008), 208 -212.
- Adler, P.S., Riley, P., Kwon, S. W., Signer, J., Lee, B., and Satrasala, R. (2003), “Performance improvement capability: keys to accelerating performance improvement in hospitals”, **California Management Review**, 45(2) : 12-33.
- Ageron, A.(2012), **Supply Chain Innovation in French Companies: An Empirical Analysis,** University of Grenoble.
- Agus, A. (2011). “Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance”, **International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR,** 10: 98-102.
- Ahire, S. L. & Golhar, D. Y. (1996). Quality management in large and small firms. **Journal of Small Business Management**, 34(2), 1-11.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. & Schroder, R. G. (1999). A theory of quality management underlying the Deming management method. **The Academy of Management Review**, 19(3): 472-509.
- Asawin, Pasutham (2012). **Supply chain performance measurement framework : case studies on the Thai manufacturers**. PhD thesis, Aston University.
- Ashish, A. (2007). “**Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain**

Responsiveness and SCM Practices". Unpublished PHD Dissertation, Toledo: The University of Toledo.
- Beamon, B.M. (1999). Designing the green supply chain, **Logistics Information Management**, 12(4): 332-342.
- Bitner, M.J., Brown, S.W., and Meuter, M.L. (2000), "Technology infusion in service encounters", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28(1): 138- 149.
- Black, S. A. & Porter, L. J. (1996). Identification of critical factors of TQM. **Decision Sciences**, 27(1): 1-21.
- Boyson, S., Corsi, T., and Verbraeck, A. (2003), "The e-supply chain portal: a core business model", **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 39(2): 175-192.
- Byrnes, J. (2004), "Fixing the healthcare supply chain", **Harvard Business School Working Knowledge.** (Available at: http://hbswk.hbs.edu/archive/4036.html)
- Chan, S. and Chan, K. (2005). Simulation Modeling for Comparative Evaluation of Supply Chain Management Strategies. **International Journal of Adv Manufacturing Technology**, 25: 998-1006.
- Chapman, R.L., Soosay, C., and Kandampully, J. (2003), "Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 33(7): 630-650.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, 22: 119-150.
- Christopher, M., and Towill, D. (2000). Supply Chain Migration From Lean and Functional to Agile and Customized. Supply Chain management. **An International Journal**, 5(4): 206-213.
- Cigolini, R., Cozzi, M. and Perona, M. (2004). A new framework for supply chain management: conceptual model and empirical test. **International Journal of Operations and Production Management,** 24(1):7–14.
- Council of Logistics Management. (2000). **What it's all about**, Oak Brook: CLM.
- Croom, S., Romano, P., and Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, 6(1):67–83.
- Crosby, P.B. (1979). **Quality Is Free**, McGraw-Hill Book Company ,New York.
- Croxton, K.L., García-Dastugue, S.J., Lambert, D.M., and Rogers, D.S. (2001), "The Supply Chain Management Processes", **International Journal of Logistics Management,** 12(2): 13-36.
- Das, A., Kumar, V. & Kumar, U., (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 28(2), 195-219.
- Day, M., Lichtenstein,S.(2006). Strategic Supply Management: The Relationship

Between Supply Management Practices, Strategic Orientation and their Impact on Organizational Performance. **Journal of Purchasing and Supply Management** ,12: 313–321.

- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organisations. **Academy of Management Review**, 25(4), 850-863.
- Douglas, T. J., and Judge, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration, **Academy of Management Journal**, 44: 158-169.
- Dubey R., Chakrabarty A.,(2011),Role of Innovative Supply Chain Practices and Total Quality Management (TQM) on Performance of Indian Cement Manufacturing Firms- AN Empirical Study**, Polish journal of Management Studies**, 22(2): 67-82.

- Fantazy, A., Kumar, V., and Kumar, U. (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management,** 29(4):685–693.
- Feldmann M, & Müller, S. (2003). An incentive scheme for true information providing in supply chains. **The International Journal of Management Science (OMEGA),** 31(2):63–73.
- Flynn,B.B., Schroeder, R.G., and sakakibara, S., "A Framework For quality management Research And An Associated Measurement Instrument", **Journal Of Operations Management**., 11(4) (1994),336-339 .
- Ford, E.W. and Hughes, J. A. (2007), "A collaborative product commerce approach to value-based health plan purchasing", **Supply Chain Management: An International Journal**, 12(1): 32 -41.
- Gee, G., Richardson, W.,& Wortman, B.,(2002). **The quality Manager primer**,4th Ed., West Terrehaute, IN : Quality Council Of Indiana.
- Grondahl,E. (2011), **Impact of Organizational Culture on Quality Management, A case Study in a Manufacturing Unit**, Master of Science Thesis in Quality and Operations Management, Goteborg Sweden, Chalmers University of Technology, Report No.E2011:025.
- Group, P.(2011),**Spotlight on Supply Chain Process Improvement Initiatives,** Supply Chain Management Peer Group Meeting.
- Guimaraes, T., D. Cook and Natarajan, N. (2002). 'Exploring the Importance of Business Clock speed as a Moderator for Determinants of Supplier Network Performance', **Decision Sciences**, 33(4): 629–44.
- Gunasekaran, A & Ngai, T. (2005). Build-to-Order Supply Chain Management: A Literature Review and Framework for Development. **Journal of Operations Management, 23:** 423-451.

- Gunasekaran, A., & Ngai, T. (2004). Information systems in supply chain integration and management. **European Journal of Operational Research**, 159(2): pp: 269–295.

- Hafeez, K., Malak, N. & Abdel Meguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence. **Total Quality Management**, 17(9): 1213-1229.
- Haque, M.& Islam R. (2013). Effects of Supply Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh. **Global Business and Management Research: An International Journal,** 5(2 & 3), PP: 120-136.
- Hasan, M.(2013). "Sustainable Supply Chain Management Practices and Operational Performance" . **American Journal of Industrial and Business Management**, 3(3), PP: 42-48. http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.31006 Published Online January.
- Hendricks, Kevin B. a;1, Vinod R. Singhal. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. **Journal of Operations Management,**19 :269–285
- Herzlinger, R. (2006), **Innovating in health care framework**. Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Hoang, D. T., Igel, B. & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation; Findings from a developing country. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 23(9), 1092-1117.
- Howells, J. and Tether, B.S. (2004), **Innovation in services: issues at stake and trends.** A Report for DG Enterprise of the European Commission, under contract INNO Studies 2001.
- Hult, .M., Ketchen, J. and Slater, F.(2004). Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Relationship. **Academy of Management Journal**, 47(2): 241-253.
- Idris, Fazli (2011) .Total Quality Management(TQM) and Sustainable Company Performances: Examining the Relationship in Malaysian Firms. **International Journal of Business and Society**, 12(1):31-52
- Jime´nez-Jime´nez, J. & Martı´nez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. **International Journal of Operations & Production Management**, 29(12): 1266-1289.
- Jitpaiboon, T. & Rao, S. S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing System. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 24(1): 78-102.
- Jones, C. (1998). Moving beyond ERP: making the missing link. **Logistics Focus**, 6(7):2–7.
- Juran,J.m.,& Gryna, (1993). **Quality Planning And Analysis**, 3rd Ed, Mcgraw Hill,New York.
- Karen M., Candace Y., & Ngaic, E.(2012). An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies. **European Journal of Operational**

Research, 222(2): 191–203.

- Kim, M. (2004). **An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry**. Unpublished ph D. Dissertation, The University of Nebraska.
- Kristal, M., Roth, V., and Huang, X. (2010). The Effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance, **Journal of Operations Management**, 28(5),PP: 415–429.
- Kumar, V., Fantazy, K., Kumar, U, and Boyle, A. (2006). Implementation and Management Framework for Supply Chain Flexibility. **Journal of Enterprise Information Management**, 19(3),pp: 303-319.
- Kushwaha S. G. (2012). “Operational Performance through Supply Chain Management Practices”. **International Journal of Business and Social Science**. 3(2), PP:222-232.
- Lansisalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P., and Ruoranen, R. (2006), “Innovation in healthcare: a systematic review of recent research”, **Nursing Science Quarterly**, 19(1) : 66-72.
- Lawler, E. (2009). Make Human Capital A Source of Competitive Advantage. **Organizational Dynamics,** 38(1),PP: 1-7.
- Lehtonen, M. (2013),**Supply Chain Analysis of Sawdust, Produced by Innovative Harvesters**, Bachelor’s Thesis, Degree Program in Logistics Engineering ,School of Technology , Communication And Transport.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, S. and Rao, S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. **The International Journal of Management Science (OMEGA)**, 34(2),pp:107-124.
- Lin, C., Chow, W.S., Madu, C.N., Kuei, C., and Yu, P. (2005), “A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance”, **International Journal of Production Economics,** 96(3) : 355-365.
- Lin, C.Y. (2008), “Determinants of the adoption of technological innovations by logistics service providers in China”, **International Journal of Technology Management and Sustainable Development,** 7(1): 19-38.
- Magableh, M. (2001). **Developing Enabled Supply Chain Management Model for Small and Medium Size Enterprises**. Unpublished Master Thesis, University of Jordan.
- Mahajan, J. and Vakharia, A.J. (2004), “Determining firm-level IT investments to facilitate value chain activities: should spillovers accruing to value chain members be incorporated?”, **European Journal of Operational Research**, 156(3): 665- 682.
- Markus, L. (2000). Paradigm Shifts – E-business and Business/Systems Integration. **Communications of the Association for Information Systems**, 4(10).pp: 1- 45.
- Marsaglia G, Tsang WW, Wang J (2003). "Evaluating Kolmogorov’s Distribution". **Journal of Statistical Software**, 8(18):1–4
- McFadden, K.L., Stock, G.N., and Gowen III, C.R. (2006), “Implementation of patient

safety initiatives in US hospitals”, **International Journal of Operations and Production Management**, 26(3): 326-347.

- Mehra, s. , Hoffan, M., And Sirias, D., "TQM As A Management Strategy For The Next Millennia", **International Journal Of Operations And Production Management**, 21(5/6),2001 , 855-860 .
- Mora-Monge, A . (2007). **A Contingency Model of Web-Based EC Use: A Supply Chain Approach.** Unpublished PhD. Dissertation, Toledo University.
- Naim, M., Naylor, J., and Barlow,J. (1999). Developing Lean and Agile Supply-Chain in the UK House building Industry. **Proceedings of IGLC-7, Berkeley**, CA, USA, 26-28 July, pp:159-170.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. **Journal of Operations Management**, 24(6), 948–975.
- Okes, D., Westcott, R,T.,(Eds.), (2001). **The Cert Web Quality Management** Handbook,2nd Ed., Milwaukee, WI:ASQ Qualtiy Press.
- Onuwa, W.(2008),**Quality Management Practices and Organizational Performance** ,A research Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration (DBA) at the University of Surry, Guildford, England,URN:3360601.
- Paul , Barasa and Mung'onye,_ (2008). **What impels service innovation in the tourism industry in Europe's northern periphery? : supply chain management in tourism sector**. Unpublished thesis
- Perez C., Castro R., Simons D. & Gimenez G. (2010). Development of lean supply chains: a case study of the Catalan pork sector. **Supply Chain Management: An International Journal**, 15(1), pp:55 – 68.
- Piplani, R., & Fu,F. (2005). A Coordination Framework for Supply Chain Inventory Alignment. **Journal of Manufacturing Technology**, 16 ,pp: 598-614.
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study. **Strategic Management Journal**, 16(1): 15-37.
- Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. **International Journal of Service Industry Management**, 16(3), 217-228.
- Rahman, S. (2006), "Quality management in logistics: an examination of industry practices", **Supply Chain Management: An International Journal**, 11(3):233 -240.
- Raja M. Waqas, Bodla, M. A. Malik, S. A. (2011). Evaluating the Effect of Total Quality Management Practices on Business Performance: A Study of Manufacturing Firms of Pakistan. **International Journal of Business and Social Science**. 2 (9): 110-117

- Ryan, P. (2001). Supplier Perspectives of Lean Operation and Business-to- Business Relations from the Periphery of an Industrial Market. **International Journal of Operations & Production Management**, 14(1), pp: 5-14.
- Sadikoglu,E.,(2008). Total Quality Management Practices And Performance", **The Business Review** , CambridgeM10(2):60-68.
- Saraph. v., Benson, P.G., And ScHroeder ,G.K, (1989)."AN Instrument For Measuring The Critical Factors Of Quality Management". **Decision Sciences**, 20(4): 810-829.
- Schneller, E.S. and Smeltzer, L.R. (2006), **Strategic management of the health care supply chain.** Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schniederjans, M.J. and Kim, G.C. (2003), "Implementing enterprise resource-planning systems with total quality control and business process reengineering: survey results", **International Journal of Operations & Production Management**, 23(4): 418-29.
- Scott, E. (2000). Facilitating Inter Organizational Learning With Information Technology. **Journal of Management Information Systems**, 17(2), pp: 81-113.
- Segerstedt, A. & Olofsson, T. (2010). Supply Chains in the Construction Industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, 15(5), pp:347-353.
- Seuring, S. & Muller, M. (2008). Form a Literature Review to A Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. **Journal of cleaner Production**, 16, pp:1699-1710.
- Shepherd, I. (2003), "Physician, supplier, and buyer working as one to improve outcomes". in: Schneller, E.S. and Smeltzer, L.R. (2006), **Strategic management of the health care supply chain**. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Shih, S.C., Rivers, P.A., and Sonya Hsu, H.Y. (2009), "Strategic information technology alliances for effective health-care supply chain management", **Health Care Management Research,** 22(3):140-150.
- Singh, M., Rice, J.B., and Riquier, D. (2006), **Transforming the global health care supply chain.** MIT Center for Transportation and Logistics.
- Somuyiwa, A. O. & Adebayo, T.I. (2013). **"**Firm's Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria". **Journal of Poverty, Investment and Development - An Open Access International Journal,** 1. PP:142-147.
- Soosay, C.A. and Chapman, R.L (2006), "An empirical examination of performance measurement for managing continuous innovation in logistics", **Knowledge and Process Management**, 13(3) :192-205.

- Straub, W., Rai, A. & Klein, R. (2004). Measuring Firm Performance at the Network Level: A Nomology of the Business Impact of Digital Supply Networks. **Journal of Management**

Information Systems, 21(1),pp: 83–114.

- Stundza, T. (2009), "Supply chain innovation is important", **Purchasing**. (Available at: http://www.purchasing.com/article/354518 Supply_chain_innovation_is_important.php).
- Su Q., Song, Y., Li,Z. & Dang, J. (2008). The Impact of Supply Chain relationship Quality on Cooperative Strategy. **Journal of Purchasing and Supply Management** ,14, pp:263–272.
- Sukati ,I., Hamid, A. A., Baharun, R., Tat, H.H. & Said, F. (2011). An Investigation of The Relationship between Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage of The Firm. **Contemporary Marketing Review**, 1(4), pp:1 –13, Available online at http://wwww.businessjournalz.org/cmr.
- Tan, C. (2002). Supply Chain Management Practices, Concerns, and Performance Issues. **The journal of Supply Chain Management**, 38(1), pp:42-53
- Tan, C., Lyman, B. and Wisner, D. (2002). Supply Chain Management: A Strategic Perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, 22(6), pp:614-631.
- Teece, D.J. (2009), **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth.** Oxford University Press, Oxford; New York.
- Thompson, R.H., Eisenstein D.D., and Stratman, T.M. (2007), "Getting supply chain on the CEO□s agenda", **Supply Chain Management Review**, July/ August, pp. 26-33.
- Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. (1997), **Managing innovation: integrating technological, market, and organizational Change**. John Wiley & Sons, New York.
- Trienekens, J. Beulens, A.(2003), **Innovation through (international) food supply chain development,** A research agenda, Wageningen University, The Netherlands.
- Uncles, D., Dowling, R., Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. **Journal of Consumer Marketing**, 20, pp: 294-316.
- Van, I. (1998). Measuring the unmeasurable – measuring and improving performance in the supply chain. **Supply Chain Management**, 3(4), pp:187-192.
- Vonderembse, M., Uppal, M., Huang, H., Wang G. & Dismukes P.(2006). Designing Supply Chain: Toward Theory Development. **International Journal of Production Economics**,.100(2), pp: 223- 238.
- West, M. A. and Wallace, M. (1991), "Innovation in health care teams", **European Journal of Social Psychology**, 21(4) : 303-315
- White, A.D. and Mohdzain, M.B. (2009), "An innovative model of supply chain management: a single case study in the electronic sector", **International Journal of Information Technology and Management,** Vol. 8 No 1, pp. 69-84.
- Womack, P., Jones, T. & Roos, D.(1990). **The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production.** New York:
- Yeung, L. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. **Journal of Operations Management**. 26, pp:490–502.
- Yinan, Q. (2006). **Supply Chain Strategies and Practice: An Exploratory Study.** The Chinese University of Hong Kong, ProQuest LLC.
- Zeng, A.Z. (2003), "Global sourcing: process and design for efficient management", **Supply Chain Management: An International Journal**, 8(4): 367- 379.
- Zhou H., Benton C. (2007). Supply Chain Practice and Information Sharing. **Journal of Operations Management**, 25, pp:1348–1365.

الملاحق

ملحق (1)

استبانة الدراسة

السلام عليكم و رحمة اللة و بركاته

المدير/ة المحترم
تحية طيبة وبعد،،،

اثر ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة أراء واتجاهات المديرين وممارساتهم تجاه ابداع سلسلة التزويد وقياس مدى تأثير هذا الابداع في ممارسات الجودة الشاملة. ويتوقع أن لا يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستتبانة أكثر من عشر دقائق إلى خمسة عشر دقيقة، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك . كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيراً حول إجابة الأسئلة حيث إنه لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة ، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً . وتؤكد الباحثة أن المعلومات التي ستزودونها بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط . لذا يرجى عند إكمال تعبئة الاستمارة إعادتها إلى قسم الموارد البشرية في الشركة أو تسليمها إلى الباحثة.

المشرف	**الباحثة**
استاذ ادارة الاعمال المشارك	**اريج السوداني**
الدكتور كامل محمد حواجرة.	**جامعة الشرق الاوسط –الاردن**

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا القسم الى تقديم معلومات عامة عن الموظف ، الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة :

1- الجنس :		ذكر		انثى

2- العمر :		اقل من 30 سنة		30-اقل من 40 سنة		40-اقل من50 سنة		50 سنة فأكثر

3- مدة الخبرة :		5 سنوات فأقل		5-اقل من 10 سنوات		اقل من 15 سنة		أكثر من 10 سنوات

4- المؤهل العلمي:		اقل من بكالوريوس		بكالوريوس		دراسات عليا

5- المركز الوظيفي:		مدير
		رئيس قسم

الجزء الثاني :**ممارسات ادارة سلسلة التزويد ودورها في الممارسة التنافسية ومرونة سلسلة التزويد**

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر ابداع سلسلة التزويد في ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الاردن، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها ، بحيث تأخذ القيمة (5) موافق بشدة، و القيمة (4) موافق، والقيمة(3) محايد، والقيمة (2) غير موافق، والقيمة (1) غير موافق بشدة . من فضلك ضع اشارة (☑) امام العبارة التي تشير الى درجة الموافقة التي تعبر عن اتجاهك عن كل عبارة منها :

القسم الأول: ابداع سلسلة التزويد

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى ابداع سلسلة التزويد في الشركات الصناعية العراقية العاملة في الأردن، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تحسين العملية					
1	تنتهج إدارة الشركة أساليب الإبداع المستمر في العمليات الأساسية لتقديم المنتج.					
2	تركز إدارة الشركة على الإبداع لخفض التكاليف في إنتاج المنتج.					
3	تتبع إدارة الشركة الأساليب الإبداعية في تحقيق فعالية عملياتها.					
4	تركز إدارة الشركة على الحلول المبتكرة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها.					
5	تحرص إدارة الشركة على استمرار التحسين والتطوير لتعزيز جوده عملياتها.					
6	تمنح إدارة الشركة الموظفين فرصة تطبيق أساليب الإبداع الفعال بثقة وبدون تردد لتحسين عملياتها.					
7	تركز إدارة الشركة على كيفيه تطبيق الأفكار الإبداعية لتعزيز مفاهيم الجودة في العمليات					
	تكنولوجيا المعلومات					
8	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا بإخبار الموردين بالاحتياجات المتغيرة مسبقاً					
9	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا بالتشارك مع الموردين في المعلومات الملائمة لعملياتنا					
10	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا بتلقي المعلومات التي تؤثر في أعمالها والتزود بها من الخارج					
11	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات بالتشارك مع الأطراف الخارجية بالمعرفة الخاصة بعمليات الشركة الرئيسية					
12	يسمح نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا للوصول الى المعلومات المطلوبة بشكل تام.					
13	يطبق نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا اساليب تكنولوجية ابداعية جديدة لخدمة العمليات.					
14	يمتلك نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا دليل تنظيمي للوصول الى المواقع المختلفة في الشركة					
15	يوفر نظام تكنولوجيا المعلومات في شركتنا المهام التي تتصل بنظام المعلومات مباشرة.					

الجزء الثالث: ممارسات الجودة الشاملة

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات ممارسات الجودة الشاملة، علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة سيأخذ الشكل التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ممارسة التركيز على العميل					
16	تقوم إدارة شركتنا باستمرار بتقييم علاقات الزبائن وتحسينها					
17	تقوم إدارة الشركة بانتظام بتلبية حاجات الزبائن					
18	تجتهد إدارة الشركة في معرفة حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية					
19	تقوم إدارة الشركة بحل المشاكل والشكاوي المقدمة من الزبائن بشكل سريع وفوري					
20	تجمع إدارة الشركة البيانات بشكل دوري لمراقبة التغيرات في حاجات الزبائن					
	ممارسة المعلومات والتحليل					
21	تسمح المعلومات لإدارة الشركة بالتحكم وتحسين العمليات الإنتاجية					
22	تمتلك إدارة الشركة وصولا سهلا وسريعا للمعلومات التي تحتاجها					
23	تسمح بيانات الزبائن وبيانات الأداء للشركة بتتبع الأداء لعملياتها					
24	تتلقى إدارة الشركة المعلومات في الوقت المحدد					
25	تجمع إدارة الشركة وتحلل المعلومات الخاصة بالنشاطات الهامة بالجودة					
26	تقوم الشركة بتقييم وتحسين أنظمة معلوماتها باستمرار					
	ممارسة ادارة جودة المورد					
27	تعمل إدارة الشركة على توضيح المواصفات للمواد المطلوبة من الموردين بدقة					
28	تبني إدارة الشركة علاقات إستراتيجية طويلة مع الموردين					
29	تقييم إدارة الشركة أداء الموردين بشكل منتظم ودوري					
30	تختار إدارة الشركة الموردين على أساس النوعية					
31	تشرك إدارة الشركة الموردين بشكل فعال في برامج ونشاطات تحسين الجودة					
	ممارسة التحسين المستمر					
32	تحسنت الكثير من منتجات شركتنا خلال فترة زمنية قصيرة					
33	تلقت إدارة الشركة العديد من الجوائز التقديرية والتشجيعية لجودة منتجاتها وعملياتها					
34	يمتلك الموظفين في شركتنا غالبا فرصا لاقتراح تحسينات وتعديلات للعمليات الإنتاجية					
35	تستخدم إدارة شركتنا المقارنات المرجعية مع الشركات المنافسة لتحسين عملياتها وأدائها					
36	لدى إدارة شركتنا جهاز استعلام متطور يزودها بالمعلومات التي تخص الاقتراحات من زبائنها					

ملحق (2)
قائمة بأسماء محكّمي الاستبانة

الرقم	الرتبة العلمية والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د عبد الباري دره	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د محمد عبد العال النعيمي	احصاء	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د نجم العزاوي	ادارة اعمال	جامعة البترا
4	أ.د محمد ابو اليمن العمري	ادارة اعمال	جامعة عمان العربية
5	د. محمد مفضي الكساسبة	ادارة اعمال	جامعة عمان العربية
6	د. صباح علي اغا	ادارة اعمال	جامعة البترا
7	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
8	د. نضال الصالحي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
9	د. احمد الصالح	تسويق	جامعة الزيتونة
10	د. عبد العزيز النداوي	تسويق	جامعة الزيتونة